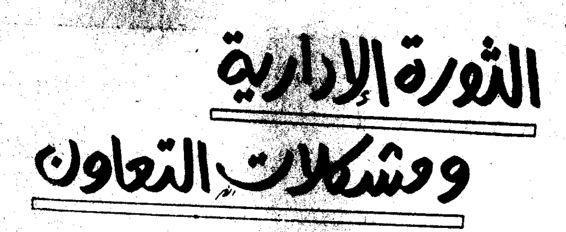


دكتور كمال حمدي أبو الخير
استاذ التنظيم التعاوني في كلية التجارة
جامعة عين شمس
وعميد المعهد العالي للدراسات التعاونية والادارية

مكتبة عين شمس
٤٤ شارع القصر العيني . القاهرة

للباحث

- تنظيم وادارة الجمعيات التعاونية للاستهلاك .
  مكتبة عين شمس ١٩٥٩
- تطور التعاون وفلسفته فى ضوء الاشتراكية العربية .
  الدار القومية للطباعة والنشر ١٩٦٢
- دور المؤسسات العامة التعاونية فى الاقتصاد القومى .
  مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣
- التعاون فى المملكة المتحدة .
  مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣
- التعاون الاستهلاكى (تاريخه ونظمه ومشكلاته) .
  مكتبة عين شمس ١٩٦٤
- نحو حركة تعاونية نظيفة . (الاهرام الاقتصادى) ١٩٦٥
- نحو بنيان تعاونى سليم . (الاهرام الاقتصادى) ١٩٦٦
- تطور مفهوم ديموقراطية الادارة فى التنظيمات التعاونية .
  جامعة الدول العربية ـ مكتبة عين شمس ١٩٦٧
- أصول التنظيم والادارة فى المؤسسات والتعاونيات .
  مكتبة عين شمس ١٩٦٨
- التنظيم التعاونى . مكتبة عين شمس ١٩٧٠
- نشأة الفكر التعاونى وتطوره . مكتبة عين شمس ١٩٧٠
- التطبيق التعاونى فى بريطانيا . مكتبة عين شمس ١٩٧٠
- التطبيق التعاونى فى بعض الدول الاشتراكية والاسكندنافية .
  مكتبة عين شمس ١٩٧٠
- نحو بنيان تعاونى جديد مكتبة عين شمس ١٩٧٠
- التعليم التعاونى .
  المجلة العلمية لكلية تجارة عين شمس وجامعة الدول العربية ١٩٧٠
- التطبيق التعاونى الاشتراكى . مكتبة عين شمس ١٩٧٢
- التطور التعاونى الاشتراكى فى مصر وتشيكوسلوفاكيا .
  مكتبة عين شمس ١٩٧٣
- أصول الادارة العلمية . مكتبة عين شمس ١٩٧٤
- دراسات فى التسويق التعاونى . مكتبة عين شمس ١٩٧٤
- الثورة الادارية ومشكلات التعاون مكتبة عين شمس ١٩٧٥

دار الجيل للطباعة : ١٤ شارع قصر اللؤلؤة (الفجالة) مصر

كلمة المؤلف

ترتفع الأصوات الآن على كافة المستويات الرسمية والشعبية ، مطالبة بضرورة تطبيق الثورة الإدارية ، وتحطيم الجهاز الإدارى المتخلف ، والأساليب الإدارية المتجمدة التى تبلورت فى تنظيمات ونظم وإجراءات معقدة تناقض المنطق العلمى وتهدر الصالح العام وتقف عائقاً ضد التقدم ، بحيث يمكننا القول أن الأوضاع الإدارية والتنظيمات العامة فى كثير من المواقع قد تردت إلى مستويات لم تعد متناسبة على الإطلاق مع الأهداف الطموحة للمجتمع ، الأمر الذى يتطلب مزيداً من الجهد الصادق لإحداث التغيير الإدارى الشامل ، وصولا إلى تحقيق الكفاءة والفعالية بأدنى حد ممكن من التضحية والتكلفة القومية .

ومما لاشك فيه أن الثورة الإدارية ينبغى أن تمتد إلى كافة مجالات الحياة ، وعلى رأسها التعاون الذى تمتد خدماته بحيث تشمل أكثر من ٨٠٪ من سكان المجتمع ، ويتطلب تطبيقها فى هذا المجال منهجاً علمياً يتفق وطبيعة التعاون وفلسفته وأهدافه ، والذى ينبغى أن يستند أساساً إلى عضوية واعية مستنيرة ، الأمر الذى يحتم ضرورة بذل الجهود لمحو الأمية بصفة عامة ، وتعليم الكبار بصفة خاصة ، حيث أن هؤلاء فى مجتمعنا العربى المعاصر يشكلون أساس البنيان التعاونى بمختلف قطاعاته وتدرج مستوياته ، فى تقدمهم نجاح للحركة التعاونية بأسرها ، وفى تخلفهم انتكاسها . ويجمع علماء التعاون على أن الأساليب الفنية للتعاون تحتوى على مكونات للثقافة تعتبر عاملا فعالا فى تعليم الكبار ، هذا بالإضافة إلى قدرتها على إبراز الطاقات النفسية والروحية والفكرية للأعضاء ،

وهذه الطاقات لازمة لمواجهة وحل المشكلات التى تقابلها التعاونيات ، غير أن الافتقار إلى إنتهاج الأسلوب الصحيح لتحقيق المعرفة والتدريب المستمرين لمجموع أعضاء التعاونيات والعاملين فيها ، والأجهزة المرتبطة بها ، والمشرفة عليها ، كثيراً ما يحول دون توجيه الطاقات توجيهاً سليما نحو تحسين الشئون الاقتصادية والإجتماعية لمجموع الأعضاء أصحاب المصلحة الحقيقية فى التعاون .

إننا نرجو أن نوضح ، أن الثورة الإدارية فى التعاون ، إذا أخذت طريقها نحو التطبيق السليم بأصولها وقواعدها ، وانطلقت فى مسارها الحقيقى ، فإنها لابد وأن تصطدم بمفاهيم وتنظيمات استقرت لسنوات طويلة ، وتولدت عنها مصالح لفئات معينة من المواطنين وأجهزة الإشراف ، ومن ثم فان نجاح الثورة الإدارية لابد وأن يتطلب تغييرات أساسية فى تلك المفاهيم والتنظيمات . . . . الأمر الذى سوف يهدد المصالح المستقرة لتلك الفئات . . . . وهنا لابد من قبول مبدأ البتر والتضحية بمنطق الجراح ، واستبعاد منطق الترميم والالتفاف حول المشكلات .

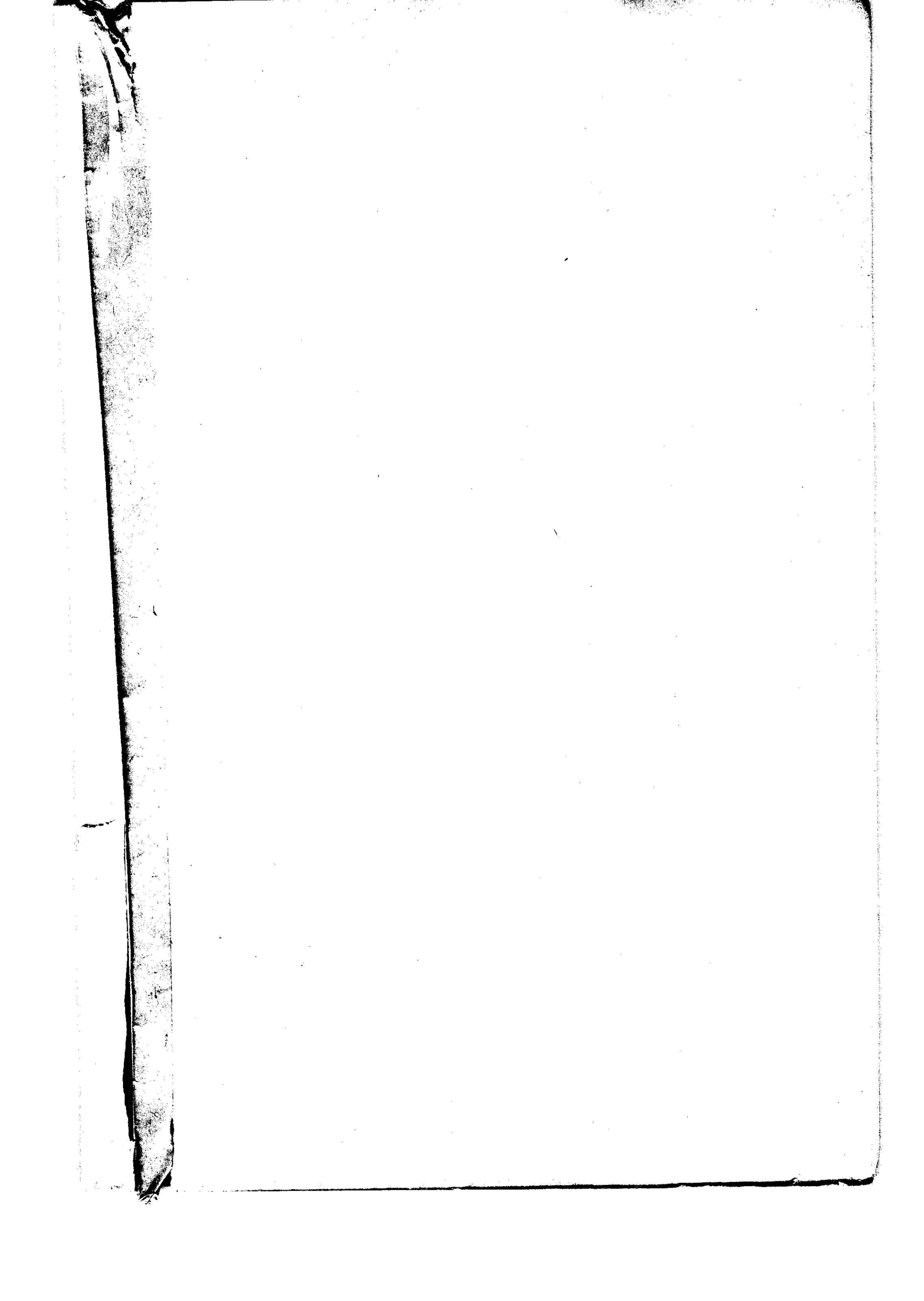
إن هناك إجماع الآن أننا نعيش عصر الثورة الإدارية ، وأن هذه الثورة تسهم بقدر كبير فى حل مشكلات التعاونيات ، وحل هذه المشكلات يعتمد أساساً على الإحاطة الكاملة بالمعلومات والبيانات وسرعة إمداد القيادات الإدارية فى التعاونيات بالمعلومات الصحيحة حتى يمكنها أن تضع خطة سليمة قصيرة وطويلة المدى ، لكى تحقق ماينص عليه قانون التعاون من ربط النشاط التعاونى بالخطة العامة للدولة . . . . وفى هذا المجال يتسع نطاق الاستعانة بالمعلومات المسجلة بواسطة ذاكرات الحاسبات الاليكترونية ، التى أصبحت قادرة على إمداد المنشآت بكثير من البيانات التى تسهم فى وضع خطة سليمة ، والتغلب على ماقد يقابلها من مشكلات ،

هذا فضلا عن أن هذه الحاسبات تخفف عن المديرين والعلماء والباحثين عبء العمل الذهني الذى كان ينبغى أن يقوموا به من أجل الإعداد للخطة ، أو لحل المشكلات التى ترتبط بهذه البيانات والمعلومات .

وأخيراً فإننى أستميح القارىء عذراً إذ أقرر أن الصفحات المقبلة المحدودة تحول دون التغطية الشاملة لجوانب الموضوع ، وأنه إذا وجد القارىء بعض الفائدة من عرض مفاهيم الثورة الفكرية والإدارية فى التعاون ، مزودة ببعض الصور الإيضاحية ، فإن الفائدة ترجع بالدرجة الأولى إلى ثمرات الفكر العلمى الإنسانى عبر تاريخ التعاون والإدارة ، وأن ما عرضناه إن هو إلا القليل الأقل من الفيض والنبع الغزير الذى تحفل به المكتبة العلمية المعاصرة ، راجين من السادة القراء أن يرجعوا إليها ، فليس هناك أفضل من العلم سبيلا للتقدم ، وإذا إقترن العلم بالأخلاق أمكن تحقيق التطور وتدعيم صرح البنيان ، فى إطار من المحبة والأخاء . . .

والله ولى التوفيق . . .

المؤلف



فهرس

الصفحة

الصفحة



◇ مشكلة محو الأمية وتعليم الكبار

مقـــدمة :

إن المشكلة الأولى أمام الحركة التعاونية ، سواء فى مصر ، أو فى شتى أنحاء الوطن العربى ، هى مشكلة الأمية ، وإذا كانت مشكلة الأمية تنسحب آثارها إلى كيان المجتمع الإقتصادى والإجتماعى بصفة عامة ، إلا أن آثارها الضارة تكون أكثر وضوحاً فى الحركة التعاونية بصفة خاصة ، لأن كل عضو فى الحركة التعاونية هو لبنة فى بناء الجهاز الإدارى الديمقراطى المسير لحركة التعاونية باسرها . . وحتى يكون هذا العضو منتجاً ينبغى عليه أن يكون أكثر وعياً وإدراكاً وعلماً . . ولذلك نجد مثلا : « دكتور وليم كنج » يخاطب التعاونيون فى جريدة « التعاون » فى العدد[1] الصادر فى أول ديسمبر ١٨٢٨ ، ويقول لهم :

« إن أعظم عقبة أمام التعاون هى الجهل . . جهل أعضائه العاملين ، إن العلاقات التى تتطلبها التنظيمات التعاونية تفرض على كل شخص ، أياً كان مركزه فى الجمعية أن يكون على قدر من العلم والمعرفة . . إن أى عامل أو حتى الذى يقوم باعمال الخدمات ، لا يستطيع أن يؤدى واجبه على الوجه اللازم ، بدون معرفته للقراءة والكتابة . . هذه المعرفة تعطيه قوة . . والقوة المستمدة من معرفة القراءة ، يستتبعها بالضرورة الفهم لكيفية استخدامها وتطبيقها . . ومن المعروف أن الإنسان إذا تاصل فيه حب المعرفة ، فانه يصعب عليه أن يتركها ، وهكذا أيضاً أعضاء التعاونيات . . إنهم لن يقللوا من قدر المعرفة . . فهذه المعرفة بكل تاكيد ، هى التى ستقودهم نحو الإستقلال . . وعلى قدر إزدياد هذه المعرفة ، سيزداد تفهمهم لمبادىء التعاون ، وتمسكهم بضرورة وضع هذه المبادىء موضع التطبيق .

وهذا هو مافعله « رواد روتشديل » الذين أقاموا أول تنظيم تعاونى ناجح ، فقد قضوا[٢] فترة طويلة فى دراسة مشكلاتهم ومناقشتها ، وخرجوا من دراساتهم بأهمية المعرفة كعنصر أساسى فى تحقيق الإدارة الناجحة لمشروعهم ، ومن أجل ذلك أدرجوا التعليم ضمن أغراض جمعيتهم ، إذ خصصوا له ٢,٥٪ ثم ٥٪ من فائض معاملاتهم . . ثم أنشأوا عام ١٨٥٠ مدرسة للشباب . . ثم خصصوا إحدى الغرف وأعدوها لاستغلال عدد من الأشخاص يتراوح سنهم فيما بين ١٤ ، ٤٠ ليتبادلوا ويتزودوا بالمعرفة فى أيام الأحد والخميس . . ثم نظموا فصولا ليلية للعلوم والفنون كان يحضرها نحواً من ٢٠٠٠ طالب فيما بين عامى ١٨٧٢ ، ١٨٩٤ — وذلك فى وقت كانت المدارس الليلية غير معروفة فيه إلا على نطاق ضيق للغاية . . وكانت هذه الحملة التثقيفية والتعليمية مخططة علمياً لإعداد التعاونيين ، وتفتيح عقولهم ، وشحذ هممهم نحو العمل التعاونى ، وتعليمهم طرق هذا العمل ، وقواعده ، ومشكلاته ، وغاياته ، ومدى ما يمكن أن يحققه لهم من تحسين لشئونهم الإقتصادية والإجتماعية ، وتحريرهم من سيطرة رأس المال . . وبذلك نجحوا وحققوا ما عجز جبابرة المال عن أن يحققوه .

حتمية مكافحة الأمية :

لعل من أهم الحقائق التى ينبغى أن يفهمها التعاونيون ، وأغلبهم من العمال والفلاحين والفئات المحدودة الدخل . . أن التعاون لا يمكن أن يتخذ طريقه نحو تحقيق أهدافه فى تحسين الشئون الإقتصادية والإجتماعية لمجموع الأعضاء ، إلا إذا كان أساسه نور العلم ونور المعرفة ، وهذه الحقيقة أكدها تاريخ التعاون منذ نشأته ، فان العمال والفلاحين الذين وقع عليهم أقسى أنواع الظلم الإجتماعى فيما مضى وعلى وجه الخصوص فى

خلال الفترة التى أعقبت الثورة الصناعية ، هؤلاء أدركوا ببصيرتهم أن نجاحهم لن يتحقق إلا إذا ارتفعوا بمستوى معارفهم ومداركهم ، بحيث يلمون إلماماً كافياً باقتصاديات المجتمع الذى يعيشون فيه ، وأنه على قدر تفهمهم لهذه الإقتصاديات يتمكنوا من أن يتخذوا لأنفسهم الأسلوب الأمثل الذى ينتظمون فيه ويتضامنون سوياً من أجل تحريرهم من سيطرة رأس المال ونظمه التى كانت تفرض عليهم من القيود ما جعلت حياتهم أقرب ما تكون إلى حياة العبيد . إنه على قدر ما يتعلمون، تكون نظرة المسئولين إليهم بحساب ، ويخططون علمياً للارتفاع بهم فى شتى نواحى حياتهم.

وهناك حقيقة أخرى أكدتها التجارب السابقة ، وهى أن هذه القاعدة العريضة من العمال والفلاحين ، ينبغى عليها أن تلتقى مع الصفوة الممتازة من أهل العلم وأهل الخبرة الذين يؤمنون بقيمة الإنسان ، وأن الله قد خلق هذا الكون وسخره للبشر من أجل حياة حرة عزيزة كريمة للانسان المجتهد . . ومن أجل ذلك ، فإن نور العلم ونور المعرفة هو الذى يهدى إلى الأسلوب الأمثل الذى ينبغى أن يسير عليه الإنسان لكى يحصل على أفضل الثمرات ، نتيجة لما يبذله من جهد ومن عرق . . ولعل أقرب مثل نوضحه لهذا الإرتباط الوثيق فى مجال النشاط التعاونى بين العمال والفلاحين ، وبين العلماء الذين يؤمنون بضرورة تنظيم جهد هذه الفئات فى إطار من المعرفة تلك الدعوة التى كان يقوم بها دكتور وليم كنج ومعاصروه ، فهذا العالم الإنجليزى مثلا كان ينشر مجلة منذ عام ١٨٢٨ أطلق عليها « التعاونى » وكان يوجهها للعمال والفلاحين ، ومن يؤمن بقضيتهم ، وجعل شعارها ما يأتى : « الإتحاد قوة . . والقوة المؤيدة بالمعرفة سعادة . . والسعادة هى منتهى أمل بنى الإنسان » :

ونحن إذا أردنا أن نستعرض جهد بعض العلماء الذين يضعون علمهم فى خدمة مجتمعهم لكى يجعلوا أساس هذا المجتمع هو نور العلم ونور المعرفة . :

فان ذلك يتطلب الصفحات الطوال . . غير أننا نؤكد أن جميعهم يسيرون وفقاً للخط الإلهى الكريم . . فان شريعتنا السمحاء مثلا تدفعنا دائماً إلى أن نستزيد من العلم والعلم المتطور . . فالله سبحانه وتعالى يأمر الرسول عليه الصلاة والسلام . . وهو قدوة المسلمين وإمامهم وأسوتهم الحسنة أن يقول : « قل رب زدنى علما » . . وليس أوضح وأفصح من قيمة العلم من هذا الدرس الإلهى المقدس . . ومن أجل هذا أيضاً ، فان الثورة فى مصر فتحت أبواب التعليم للجميع . . كما أن برنامج العمل الوطنى يضع فى مقدمة المهام الرئيسية التى ينبغى على الإتحاد الإشتراكى العربى أن يقوم بها ، مهمة « محو الأمية » . . ويقرر فى ذلك .

أن تصور بناء دولة حديثة ، والكلام عن تطوير البحث العلمى والإرتفاع بمستوى الإنتاجية فى بلد غالبية سكانه من الأميين ، يعد ضربا من الخيال إذا لم نبدأ على الفور حملة واسعة وجادة لا تتوقف لحظة من أجل القضاء على الأمية .

إن نسبة الأميين تكاد تكون ثابتة ، ولكن عدد الأميين يتزايد بسبب تزايد عدد السكان ، ان محو الأمية واجب إنسانى . . إذ لا حرية مع الجهل ، وهو أيضاً واجب قومى وشرط من شروط تطوير الإقتصاد وزيادة الإنتاج ، ان جماهير الشعب هم القوة الإنتاجية الرئيسية ، ولا نجاح لعملهم إن لم يكونوا على قدر كاف من المعرفة والثقافة العامة . . إن الإنتاج الحديث إذ يطرح على بساط البحث قضايا الآلات والتكنولوجيا . . يطرح فى نفس الوقت قضية العاملين الذين يصنعون الآلة ويستخدمون التكنولوجيا . . أن أية عملية إنتاجية هى فى النهاية مهما كانت بسيطة عملية تكنيكية .

أن واجب محو الأمية لا يمكن أن يكون واجب الدولة وحدها . . فالمهمة أضخم وأوسع من أن تقوم بها منفردة

أجهزة الدولة . . أن على الدولة أن تحصر أماكن تجمع الأميين واعدادهم وأن تقدم الإمكانيات ، ولكن صلب المهمة من صميم عمل الإتحاد الإشتراكى والنقابات العمالية ، وعلى الإتحاد الإشتراكى أن يضع خطة تحدد هدفاً لكل سنة وتقوم على التطوع والجهود الذاتية .

ومن الممكن فى هذا الصدد أن يكون من أسس تقييم نشاط العضو الجهد الذى بذله من أجل محو الأمية ، ومن الممكن أيضاً أن يعمل كل منهم لفترة محددة فى فصول محو الأمية .

ولا ننسى أن الدستور قرر فى المادة رقم ٢١ أن محو الأمية واجب وطنى ، تجند كل طاقات الشعب من أجل تحقيقه . كما وينبغى علينا أن لاننسى أننا فى جميع مؤتمرات الإتحاد الإشتراكى نعتبر التنظيمات التعاونية ، تنظيمات سياسية معاونة فى تحقيق أهداف مجتمعنا المتطور . . ومن هذا المنطلق فان محو الأمية وتعليم الكبار يعتبر من أولى مهام هذه التعاونيات ، خاصة وأنه يوجد فى مصر ما يزيد عن ٨٠٠٠ جمعية تمتد خدماتها إلى أكثر من ٨٠ ٪ من سكان هذا المجتمع .

ولعل من الجوانب التى ينبغى أن نتفهمها جيداً أن أعضاء التنظيمات التعاونية لهم حقوق وعليهم واجبات فى إدارة جمعياتهم . . الأمر الذى يتحتم معه أن يتعلموا لكى يعدوا أنفسهم للاضطلاع بهذه المسئوليات . . والواقع أن هناك جانباً تعليمياً لكل من الخبرة والمعرفة اللتين تتحققان لمجموعة من الأفراد العاديين من وراء إنشائهم وإدارتهم لجمعية تعاونية يمتلكونها ، كما أن الأساليب الفنية للتعاون وفلسفته تحتوى على مكونات للثقافة وهى عامل فعال لإبراز الطاقات

النفسية والروحية والفكرية اللازمة لمواجهة وحل المشكلات المختلفة التى قد تقابلها التعاونية ، ولكن الافتقار إلى المعرفة والقيادة والتدريب المستمر لمجموع أعضاء التعاونيات ، كثيراً ما يجعل من المتعذر توجيه الطاقات توجيهاً بناء للطريق الصحيح.. الأمر الذى يتحتم معه نشر المفاهيم السليمة نحو تعليم الكبار ، وأن هذه الظاهرة تعتبر من الظواهر الطبيعية لأى مجتمع سليم ياخذ طريقه نحو النمو ويعمل على تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية والرفاهية الإقتصادية لجميع أفراده وصولا إلى تحقيق الديمقراطية الإقتصادية والإجتماعية السليمة .

ومن أهم الأمور التى ينبغى أن نوجه إليها أنظار الباحثين ، أن الدولة تتدخل فى توجيه شئون المجتمع بصور مختلفة وبدرجات متباينة ، وأن من بين الأمور التى توليها عظيم عنايتها موضوع التعليم بمفهومه الحقيقى ، الذى ينهض بالمستوى الأخلاقى والسلوكى والنظامى والإقتصادى للمجتمع ككل . . ومن هنا فان التعليم يتجه نحو تنمية معارف ومهارات الأفراد ، ليس فقط بالقدر الذى يسهم فى تحقيق حاجات الأفراد ومطالبهم الشخصية .. بل بالقدر الذى يضيف إلى ذلك إسهام الفرد فى تنظيم المجتمع وتغليب الصالح العام ووضعه فوق كل إعتبار . . الأمر الذى يتحتم معه أن تولى عظيم عنايتها نحو تعليم الكبار . . وعلى وجه الخصوص نحو القوى البشرية التى رنى عليها التخلف الشديد نتيجة لظروف فرضت عليها الأمية ، ولعل فى طليعة هذه القوى البشرية المزارعون . . فان تعليمهم يعتبر فى ظل تطورنا الحديث ضرورات التنمية . . هذا بالإضافة إلى ما تتطلع إليه من إسهامهم فى التطور الحضارى للمجتمع .

ومما لا شك فيه أن جميع دول العالم الآن تؤمن بالدور الخلاق الذى يمكن أن يؤديه المواطن القادر . . إذ ثبت قطعا

بأنه مع الإعتراف بأهمية العناصر المادية فى القيام بمقتضيات التنمية . . إلا أن العبرة بالدرجة الأولى ينبغى أن تتجه إلى الإرتفاع بمستوى الإنسان ، بحيث يكون قادراً على الإستخدام والإستغلال الأمثل لهذه الماديات . . الأمر الذى يحفز الدول على بذل أقصى الطاقات والإمكانيات لتعليم الكبار وعدم إضاعة الوقت فى تأخير أية جهود تؤدى إلى تحقيق هذا الهدف . . وإلا تحقق فينا القول السائد : « أن الشعوب التى تعرف كيف تضيع الوقت . . يكون ضياع الوقت سبباً فى ضياعها » هذا بالإضافة إلى الحقيقة التى أكدتها مختلف الدراسات فى شتى أنحاء العالم ، وهى أن الإستثمار فى التوعية والتثقيف والتدريب والتعليم ، إستثمار إقتصادى ، يدفع ويطور المستوى الحضارى للشعوب ، وعمليات الإنتاج . . بل أن هناك إجماع على أن العائد المالى من التعليم إذا أحسن توجيهه يفوق العائد من الإستثمار المالى فى مجالات النشاط التجارى .

ولعل من الحقائق التى ينبغى أن نوضحها فيما يتعلق بالتعاون وتعليم الكبار ، وكبار السن يمثلون الأغلبية الساحقة من أعضاء التنظيمات التعاونية الزراعية ، أن تعليمهم ينبغى أن يتضمن الثقافة القومية ، ويزودهم بالقدر من المعلومات الذى يمكنهم من الإرتفاع بمستوى إنتاجيتهم ، وكذلك المفاهيم والمثل والقيم التى تمكنهم من التعاون سوياً ، والعمل معاً من أجل تنظيم حياتهم الإجتماعية ، والأسلوب الأمثل فى خلق روابط إجتماعية على أسس أخلاقية وروحية ، والبعد عن العصبية أو تغليب الإنتماء العائلى أو الحزبى . . إلى غير ذلك . . أو بمعنى أوضح إيجاد علاقات إجتماعية جديدة تسهم فى خلق مجتمع موحد تسوده الأخوة والمحبة ، وبحيث تصبح الجمعية التعاونية مركزاً من مراكز النشاط الخلاق الذى يسهم فى تطوير

القرية بشتى مرافقها . . ومما لاشك فيه أن تحقيق ذلك يتطلب أن تتضمن المعارف التى ينبغى أن يتفهموها فيما يتعلق باتمام العملية الإنتاجية الزراعية ، أنه يوجد فى جميع البيئات الزراعية أمثلة من المزارعين الذين يبذلون غاية جهدهم فى فلاحة أرضهم ، غير أنهم فى نفس الوقت لايحصلون على فائض أو ربح يتعادل مع ما يبذلون من جهد ، ويكاد يجمع جميع المهتمين بالعلوم الزراعية والإدارة الزراعية ، أن السبب فى ذلك إنما يرجع إلى أخطاء إدارية وأن هذه الأخطاء الإدارية تكلف الفلاحين غالياً ، وأنه إذا إهتم الفلاحون وآمنوا باهمية المدير فى إدارة شئونهم ، فان ذلك يضمن لهم النجاح فى تحقيق أفضل ربح لزراعاتهم ، والعكس صحيح أيضاً . . وذلك لأن عصرنا الذى نعيش فيه الآن ، انما هو عصر العلوم . . عصر الثورة الإدارية . . وعصرنا هذا سريع التغير . . سرعان ما تصبح بعض الحقائق التى يمارسها الإنسان فى شئون حياته اليومية قديمة . . وتجد باستمرار حقائق جديدة نتيجة لبحوث علمية متطورة . . ومن هنا ينبغى مسايرة التطورات بواسطة عملية تعليم مستمرة ، وإستخدام الأشخاص المتخصصين فى كل مجال ، حيث أن كل ذلك ينعكس أثره على الإنتاج .

وحتى نزيد الأمر إيضاحاً لإخواننا من الفلاحين ليفهموا كيف أن الزراعة عملية إنتاجية تستثمر فيها الموارد ويحصل منها على الإنتاج ، ان هذه الموارد تقسم عادة إلى أربعة عناصر وفقاً لما يقرره العلماء ، وهذه العناصر الأربعة هى : الأرض — ورأس المال — واليد العاملة — والإدارة . ويقررون أن الأرض تتضمن الهواء وأشعة الشمس التى تسطع على سطحها ، كما تتضمن المواد الغذائية للنبات فى التربة . كما أن رأس المال لا يعنى النقود فقط كما يبدو من ظاهر اللفظ . . إنما يمتد لكى يشمل

جميع المواد والآلات وغير ذلك من الأجهزة التى تساعد الإنسان فى الإنتاج ، هذا بالإضافة إلى الثروة الحيوانية وما شابهها . . كما ويتضمن العمل جميع الجهود التى يبذلها الفلاحون رجالهم ونساؤهم وأطفالهم . . والعنصر الأخير هو عنصر الإدارة ، ويعتبره جميع علماء العالم أهم هذه العناصر جميعاً . . وذلك لأن النشاط الإدارى نشاط من نوع متخصص ، فالمدير يبذل أقصى جهد لتطبيق أساليب الثورة العلمية الإدارية المتطورة ، لكى ينسق إستخدام الأرض والعمل ورأس المال فى العمليات الزراعية الإنتاجية لتحقيق أكبر قدر من الفائض يسهم فى تحقيق الرفاهية الشخصية والعائلية للفلاحين ، هذا بالإضافة إلى أن التعاونيات الزراعية تستفيد من هذا الفائض بتحقيق إحتياطيات تدعم المركز المالى للجمعية ، وتعينها على الإسهام فى تطوير القرية بما يحقق لكل عائلة من عائلات الفلاحين الحصول على المنزل الصحى الجميل ، وتربية وتعليم أفراد العائلة ، وتحسين معلومات الجميع وقدراتهم ، وتكوين صلات صداقة بين مختلف القرى ، وبين القرية والمدينة بما يؤكد وجودهم ومكانتهم فى المجتمع .

من أجل ما تقدم – يعتبر المزارعون الناجحون فى شتى أنحاء العالم عنصر الإدارة فى الزراعة بصفة عامة . . والزراعة التعاونية بصفة خاصة ، أهم الموارد التى تدخل فى الزراعة وتحقق أهدافهم الإنتاجية للاقتصاد القوى وإرتفاع مستوى معيشة المواطنين . أن قافلة الحياة والتطور فى العالم تسير . . وأن التطور يعتمد على تغيير الأساليب القديمة ، والأخذ باساليب أخرى تساير الثورة العلمية والإدارية المعاصرة ، كل ذلك فى نطاق الظروف البيئية من حضارية وإقتصادية وإجتماعية وسياسية ، وأن علماء كل بلد من بلدان العالم قادرون على أن يضعوا خلاصة علمهم من أجل بلادهم

ليرتفعوا بها إلى المستوى اللائق ، وذلك إذا مكنتهم أمتهم من ذلك عن طريق خلق المفهوم الحقيقي للثقة بين الشعب وعلمائه .

وعندما نعرض لمعوقات الإنتاج الزراعى ، نرى أنها ترجع — فى مجموعها — إلى جزئيات ترتبط أساساً بالتعاونيات الزراعية ومشاكل الفلاحين معها فى حياتهم اليومية ، وبالرغم من أن الدولة قد أحاطت بالكثير من هذه المشكلات وحاولت علاجها . . إلا أن الأمر يستدعى تطبيقاً سليما يؤكد حل هذه المشكلات التى يعانى منها الفلاحون ، كتوفير لوازم الإنتاج بالمقادير والأنواع اللازمة ، وأسلوب العاملين بالجمعية فى معاملة الفلاحين ، وكفاءة الأجهزة الفنية والإدارية بالجمعيات . . الخ .

تعليم الكبار . . ومشكلات الفلاحين :

من أهم الحقائق التى تاخذها فى الإعتبار عندما نتكلم عن تعليم الكبار ومشكلات الفلاحين ، أن الظروف التى نجتازها الآن تفرض على الفلاحين أن يتفهموا أنه على قدر نجاحهم إنتاجاً من حقولنا الخصبة ، وتطويعاً لأرضنا الطيبة، وإصلاحاً للمزيد من رقعتها المتسعة ، يكون المقياس الحقيقى لقوتنا الذاتية ولخصائص شعبنا العامل . . وأن معركتنا فى حقيقتها معركة تحد وصمود ، قوامها إنتاج متزايد . . زراعى وصناعى . . يعطى لإقتصادياتنا القدرة على مجابهة الضغوط والتحديات ، والسير قدماً فى طرق التطور والتنمية .

وكلما نجحنا فى إزالة المعوقات أمام الفلاحين ، وكلما إستعنا بالأجهزة العليا التعاونية الشعبية لتقوم بدورها فى إزالة هذه المعوقات — كلما إزدادت ثقة الفلاح فى تعاونياته الزراعية وإقباله على ماتقدمه له

الأجهزة المتخصصة من وسائل إرشادية علمية تزيد من إنتاجه ودخله ، وتعطى الدفعة اللازمة لإنتاجنا الزراعى الذى يرسى — بلاشك — دعامة راسخة لكياننا الإقتصادى . . خاصة أن الجمعيات الزراعية فى مجتمعنا المصرى نظام أصيل ، يخدم الإنتاج الزراعى فى الريف ، وينهض بالخدمات فيه إذا أحسن تطبيقه . . . ومما لاشك فيه أن تفتيت الملكية من ناحية ، وتناثر القطع فى حيازات شتى من ناحية أخرى ، يؤدى إلى ضعف فى إنتاجية الأرض ، وذلك لعدم إمكانية صاحب المساحة الصغيرة إدخال التحسينات الفنية التى تتطلب إستخدام الخبرة والكفاءة مع تتبع التطورات العلمية ونتائج التجارب ، هذا فضلا عن ضياع جانب من المساحة الكلية بسبب كثرة الفواصل لتحديد المساحات الصغيرة . . إلى غير ذلك من العوامل .

من أجل ذلك ينبغى القيام بالبحوث والدراسات العلمية التى يمكن عن طريقها تحديد الحجم الإقتصادى الأمثل للجمعيات التعاونية ، فى ضوء نقطة التعادل وهى حجم الأعمال الذى تتعادل فيه النفقات بالإيراد الإجمالى.. ثم بعد هذا تحقيق فائض عادل ومجز للفلاح ، ولعل ذلك يتطلب وعياً وثقة — خاصة وإننا نؤمن إيماناً عميقاً أن الإصلاح يأتى عن طريق الفهم والإيمان ، وليس عن طريق الفرض والإجبار ، هذا بالإضافة إلى أن الحركة التعاونية فى ظل تطورنا الجديد تريد أن تعتمد على نفسها ، بحيث يكون دور الدولة هو الإرشاد العلمى والفنى ، ولا يمكن للحركة التعاونية أن تحقق أهدافها فى ذلك إلا إذا إستطاعت أن تقتنع بمبدأ التنظيم التعاونى الذى طبقته دول كثيرة ، وإستطاعت عن طريقه تحقيق وفورات الضخامة .. الأمر الذى ينعكس أثره حتما بزيادة دخل الفلاح وبالتالى الإرتفاع بمستوى معيشته .

إننا جميعاً نعرف أن الزراعة مازالت من الدعامات الأساسية التى ترتكز عليها إقتصادياتنا ، وأن النهوض بها يعود بالخير على أفراد الشعب كله ، فالزراعة وأن كانت بطبيعتها أصعب مجالات الإنتاج إستجابة للجهد وأكثرها حاجة للصبر والعناء ، ولكن تطورها يظل دائماً أضمن الأسس لإقامة إقتصاد سليم .

ولاشك أن معدل النمو فى الزراعة من العوامل الحاسمة فى معدل النمو الإقتصادى باعتبارها من أهم قطاعات النشاط الإقتصادى ، إذ تمثل الشطر الأكبر فى الإنتاج القومى والعمل الأهلى ولها نصيب كبير فى الدخل القومى ، ورغم تقدم الصناعة فى السنوات الأخيرة ، وزيادة معدلات نموها . . إلا أننا نعتقد أنه ستظل للزراعة أهميتها باعتبارها مصدراً من المصادر الرئيسية للغذاء والكساء كما تمد الصناعة بما تحتاجه من مواد أولية .. هذا فضلا عن أثرها فى التجارة الخارجية بخلاف الصادرات من الصناعات التحويلية المعتمدة على الخامات الزراعية . . وقد أوضحت تجارب الأمم أن ربط الإنتاج الزراعى بالتعاون ، فتح آفاقاً كبيرة ومبشرة أمام التنمية الزراعية ، وأن تحقيق ذلك يرتبط إرتباطاً وثيقاً بالجهود التى تبذل فى سبيل إدخال العلم والدراسة الفنية الحديثة لخدمة مشكلة تطوير الزراعة .

وإذا كان التخطيط ضرورة ملحة فى الظروف العادية ، فانه يصبح أمراً حتمياً فى الظروف الإستثنائية وفى حالات الحرب والإستعداد لها . . وهذا يتطلب ضرورة الأخذ بمبدأ التخطيط الشامل العلمى والإقتصادى ، وذلك بحشد كافة الموارد القومية — بشرية ومادية وطبيعية — والتنسيق بينها فى خطة قومية شاملة للتنمية الإقتصادية رغبة فى إستخدام هذه الموارد الإستخدام الأمثل لتحقيق أعلى قدر من الإنتاج — كما ونوعاً — وبالتالى

زيادة الدخل القومى أقصى زيادة مستطاعة ورفع مستوى حياة البشر على أرضنا رفعاً حقيقياً ومتواصلا سنة بعد أخرى .

التخطيط التعليمى . . وتعليم الكبار :

إننا نؤمن كدولة نامية أن التخطيط أصبح فى العالم فى الفترة الأخيرة عاملا هاماً وأساسياً لتقدم الأمم ، بحيث تحول الدراسات العلمية دون حدوث الأزمات والإختناقات والعمل على إزدهار البلاد وتقدمها .

والأخذ باسلوب التخطيط يعتبر قاعدة لإنطلاق التنمية بصفة عامة ، وفى قطاع الزراعة بصفة خاصة ، لبناء مجتمعنا الجديد على أساس من العدالة الإجتماعية ، وكرامة الفرد بغية رفع مستوى المعيشة ، وتقليل الفوارق بين أفراد الشعب ، وحشد القوى ، وتعبئة الجهود لتنمية الموارد الإقتصادية ، وتعميم الخدمات العامة وزيادة الدخل القومى زيادة سريعة تتيح فرص العمل والعيش الكريم للمواطنين دون إحتكار أو إستغلال أو سيطرة بفضل التعاون والتضامن بين أفراد المجتمع وفئاته .

ومما لاشك فيه أنه لا توجد وسيلة من الوسائل أجدى وأكثر فاعلية من التعاون فى تحقيق التنمية الإجتماعية للدولة . . وإذا كان التعاون ضرورياً لسائر المجتمعات ، فهو ألزم ما يكون للمجتمع الزراعى لما يتميز به من خصائص إقتصادية وإجتماعية وثقافية معينة . . فاشد الناس حاجة إليه — فى نطاق المجتمع الزراعى — هم صغار الزراع .

ولاشك أن التخطيط مرتبط أشد الإرتباط بالتخطيط الإقتصادى والإجتماعى ، ولذا تعمد البلاد التى أخذت بمنهج التخطيط إلى توجيه التعليم نحو إعداد القوى العاملة والفنية ومختلف فئات الفنيين اللازمين

لتحقيق مطالب التنمية فى هاتين الناحيتين . . وكان من الطبيعى أن يشتمل التخطيط التعليمى على نواحى التعليم المختلفة بما فيها تعليم الكبار ومكافحة الأمية .

ولكن الملاحظ أن مصر توجه عنايتها بالدرجة الأولى فى التخطيط التعليمى إلى التعليم المدرسى بمراحله المختلفة ، وتترك تعليم الكبار ومحو الأمية على الهامش ، تتحمس له حيناً وتهمله حيناً آخر . . ويظهر ذلك جلياً فى قصر العمل على أجزاء متناثرة من هذه البلاد ، كما يظهر فى قلة الإعتمادات المرصودة إذا ماقيس بانواع التعليم الأخرى . . والواقع أن محو الأمية بين الكبار لا يقل خطراً عن أنواع التعليم الأخرى .

لذلك فاننا أحوج ما نكون اليوم إلى الإستمرار فى سياسة التخطيط الشامل والسليم والمتابعة اليقظة المستمرة لكل أمورنا ، سواء كانت سياسية أو عسكرية أو إقتصادية أو إجتماعية . . إلى جانب الدراسة الواعية وإتباع أساليب التحليل والمقارنة لنتائج الخطط التى ثبت فاعليتها فى الدول الأخرى التى أعطت دفعة قوية لتشجيع التنمية للعمل على تحقيق مجتمع الكفاية والعدل . . خاصة وأن التعاون يرتبط نشاطه بقاعدة شعبية عريضة . . وأن واجبنا فى هذه المرحلة الحاسمة من تطورنا أن يكون هناك تعاون وثيق بين القاعدة الشعبية والسلطة التنفيذية ، وأقرب الأمثلة التى نضربها ، ويضربها غيرنا ، ويتضح منها الحاجة الوثيقة إلى التعاون بين القاعدة الشعبية والسلطة التنفيذية « الجمعيات التعاونية » . خاصة بعد أن إستشرى فى بعضها الفساد وعمت الشكوى وطالبت الأجهزة التنفيذية معاونة الأجهزة العلمية فى تحمل مسئوليتها فى توضيح الأسلوب الأمثل لإعادة

البناء على أسس علمية تعاونية سليمة . . وبذل الجهود لتوعية جمهور الفلاحين بحقوقهم وواجباتهم وتنمية معارفهم بحيث يمكن أن نتطور نحو إستخدام الآلات ، حيث تعتبر الآلات الزراعية والميكنة الزراعية على وجه التحديد هدفاً نتطلع إليه لتطوير الإنتاج الزراعى ونقل آفاق التقدم العلمى والتكنولوجى فى هذا القطاع تدريجياً . . وما تم من توفير للالات الزراعية فى القرى ولحساب الجمعيات التعاونية خطوة على الطريق . . ولكن حقيقة إستخدام هذه الآلات وعائدها ودورها فى زيادة الإنتاج الزراعى وتطويره ما زال أقل من المستوى المطلوب .

ومن أهم الأمور التى ينبغى أن نهتم بها عند التخطيط لتعليم الكبار ، ألا نغفل دور الإتحاد التعاونى فى نشر الوعى والتثقيف والتدريب والتعليم التعاونى ، بحيث تتمكن الحركة التعاونية من إخراج كوادر شعبية من التعاونيين الذين يؤمنون بالتعاون وفلسفته وأهدافه وفى نفس الوقت يكونون على أعلى قدر من الكفاية فى توجيه ديمقراطية الإدارة ، ويستطيعون أن يتولوا عبء الأمانة الملقاة على عاتقهم باسم « الحركة التعاونية » .. هذا بالإضافة إلى نشر الوعى بكل الطرق الممكنة بما فى ذلك إصدار النشرات وإنشاء المكتبات ، والمعاونة فى القيام بحملات الترويج التى تقوم بها مختلف أنواع الجمعيات التعاونية فى أنحاء البلاد .

ويكاد يجمع جميع علماء التعاون على أن الإتحاد التعاونى يعمل على حفظ عنصر الخدمة الإجتماعية فى التعاون ، إذ أنه يعمل على نشر التعاون وحمايته وتنميته كخدمة إجتماعية أيضاً بالإضافة إلى تحقيق الإدارة الإقتصادية ، وتشترك فى عضويته جميع أنواع الجمعيات التعاونية . . كما وتحقق الحركة التعاونية

عن طريق هذا الإتحاد قوة الغرض والمبدأ فى كل مجال من مجالات نشاطها ، وتلمس كل جانب من جوانب الحياة القومية من البرلمان إلى الفلاح الذى يعيش على الزراعة .

تعليم الكبار . . وديمقراطية الإدارة :

يعتبر التعاونيون الجمعية التعاونية جمهورية صغيرة ، وقواعد الديمقراطية والحرية والنظم الإدارية فى هذه الجمهورية الصغيرة تكاد تكون فى مجموعها أفضل الأساليب التى تسهم فى تربية الفرد لكى يكون مواطناً صالحاً قادراً على ممارسة النظم التى تقوم عليها وتقاس بها المجتمعات الكبيرة ، ومن ثم كان تمرس الأعضاء بوظائف الجمعية وتمتعهم بحقوق العضوية فيها خطة عملية لفهم وهضم معنى الديمقراطية فى إطاره الواسع الذى يشمل الدولة بما فيها من جمعيات وهيئات .

فمفهوم الديمقراطية فى التعاون ، أعلان لحقوق الإنسان ، لأن السلطات الإدارية التى تمنح لعضو مجلس الإدارة ، تمنح له على أساس أنه إنسان تتوافر فيه الصفات القيادية والقدرة على تركيز الجهود نحو المصالح الإقتصادية المشتركة ، وذلك بغض النظر عما يمتلكه العضو من أسهم فى رأس المال ، فكما أن أعضاء الأمة يتساوون فى أن لكل فرد صوتاً واحداً عندما يدلى برأيه ، فى الأمور السياسية ، كذلك فى الجمعيات التعاونية يتحقق مبدأ أن لكل عضو صوتاً واحداً مهما كان عدد الأسهم التى يمتلكها ، ومهما كانت قيمة معاملاته كبيرة . . وإلا إستطاع ذوى الأغراض من الأثرياء أن ينضموا إليها ، وأن يتمكنوا بفضل قيمة معاملاتهم من السيطرة عليها .

وقد أجمع رواد التعاون فى العالم على أن أعضاء الجمعيات إذا فهموا

رسالتها حق الفهم ، وعلموا علم اليقين أنهم جزء من الجهاز الذى يسير أمورها ، وأنها ملك لهم جميعاً ، يستطيعون بتضامنهم وتعاونهم وسيادة روح الولاء بينهم أن يسيروا بالجمعية قدماً إلى النجاح ، فاذا واجهت الجمعية بعض المتاعب أو الصعاب لم ينفضوا عنها ، ولم يقصروا تعاملهم على جانب معين من السلع . . كما هو الحال عندنا . . وإنما يعملون متضامنين فى سبيل تذليل هذه المتاعب وتلك الصعوبات . . والمعتقد أن الفهم والوعى لا يمكن إضاءة الأذهان بهما بين عشية وضحاها أو بين يوم وليلة . . بل ذلك يتطلب بذل الجهود الصادقة المستمرة قبل تاسيس الجمعية وبعدها ، ولاشك أن العبء الأكبر لنشر هذا الوعى يقع على عاتق الهيئات العليا التعاونية والحكومية ، فان ذلك هو سبيل الإطمئنان إلى أن القاعدة التى تستند عليها الحركة قوية متماسكة مستعدة لبذل أقصى الجهود فى سبيل السير بالحركة نحو تحقيق أهدافها ، فان فى تحقيق هذه الأهداف تحقيقاً لمصالح الأعضاء الإقتصادية والإجتماعية . . وفى هذا تقول إدارة الإئتمان الزراعى بواشنطن :

أن ولاء الأعضاء الذى يعتمد على فهمهم لسياسة الجمعية ومشاكلها ، وعلى الشعور بانهم أصحابها ، وعلى مشاركتهم فى إدارة شئونها ، يعينها كثيراً على مواجهة ماقد يقابلها من صعاب . . أما عدم الشعور بالمسئولية ، فانه يجعل هؤلاء الأعضاء يتعاملون مع الجمعية عندما تكون الريح مواتية ، والأمور تسير وفق مصالحهم الخاصة ، ولكنهم سرعان ما ينفضون عنها إذا ما واجهتها أول بادرة من الأزمات والعواصف . . ولو فكروا ملياً لعرفوا أن كثيراً من المشروعات تتعرض لمثل هذه الأزمات فى بعض فترات حياتها ، ولكن على قدر قوة العلاقات بين الأعضاء ، وعلى قدر تماسكهم

وتآزرهم فى الوقوف بجانب جمعيتهم أثناء هذه المازق والمتاعب، يمكن العمل على الخروج منها وتحقيق النجاح الدائم » .

ومن قبل ذلك قيل أيضاً للتعاونيين فى إنجلترا فيما يتعلق بهذا الموضوع — إذا كان كثير من أعضاء جمعياتكم غير ملمين الماماً تاماً بالإقتصاد ، وتاريخ التجارة فيما يتعلق بهذه الدولة وغيرها من البلدان ، وكذلك إذا لم يكونوا مزودين بالمعلومات العامة ، وعلى الأخص معرفة أهدافكم وكيفية تحقيقها ، فسيصبح رجالكم مركز خطر على حركتكم ، ويتحرج موقفكم ، ويكون مآلكم إلى الفشل . .ان حركتكم حركة ديمقراطية بكل ما فى هذه الكلمة من معنى ، ونجاحها يتوقف على حسن فهم الكثير من رجالكم لها ، فيجب عليكم :

أولا — تعليمهم المبادىء التى تسير عليها والعلوم الإقتصادية وتاريخ المحاولات السابقة المشابهة لحركتكم .

ثانياً — يجب أن تثقفوهم ثقافة عامة ، فان التعليم أمر مرغوب فيه للجنس البشرى وهو بالنسبة للتعاونيين ضرورة من ضرورات الحياة .

وقد آمنت الحركة التعاونية فى شتى أنحاء العالم بان التعليم التعاونى هو سبيلها إلى خلق مواطنين صالحين لأمتهم ، يسند بعضهم بعضاً بروح بعيدة عن الأنانية والإنتهازية ، شعارها الفرد للمجموع ، والمجموع للفرد . . بل أمنت بانه الضمان للسير بالحركة التعاونية فى الإتجاه السليم . . فعمدت بكل الوسائل إلى نشر مبادئه ونظرياته ، وكيفية تأسيس جمعياته وتنظيمها وإدارتها .

ولم تقتصر على هذا ، بل أنشأت لذلك مدارس ومعاهد تعاونية ، وضمنت مراجعها المواد التي ترتبط بالتعاون إرتباطاً وثيقاً ، وتكفل تخرج أعضاء مزودين بثقافة علمية وعملية تكفل لهم النجاح في المسئوليات التي يضطلعون بها داخل الحركة .

وقد إعترفت هيئة اليونسكو باهمية التعاون ، فاعتبرته من المواضيع الأساسية التي يجب أن يلم بها المسئولون عن تثقيف النشىء ووضعت مؤلفاً يوضح طبيعة العلاقات بين المدرسة والجمعيات التعاونية .

ويجمع التعاونيون على أن خير وسيلة لنجاح الحركة التعاونية ، هو نشر التعليم التعاوني بصفة خاصة . . والتعليم التعاوني يعني بالتدريب إلى جانب عنايته بالثقافة التعاونية . . والمقصود بالتدريب — التدريب الشامل لجميع عناصر الحركة إبتداء من العضوية في الجمعيات ، إلى مناصب مجالس الإدارة فيها ، وتحرص الدول التي تاخذ باسباب التقدم على العمل لسد هذا النقص في حركتها ، وليس أدل على ذلك من أنه عندما عقد الحلف التعاوني مؤتمراً في سيلان عام ١٩٥٠ ، وكان يضم قادة الحركة التعاونية في آسيا ، طالب زعماؤها بانشاء مكتب إقليمي في المنطقة ليساعد على تدريب العمال التعاونيين ، وعلى تزويد الحركة التعاونية بالكتب والأفلام ، وعلى إختيار بعض الشباب للتعليم في البلدان التي تتميز بقوة الحركة التعاونية فيها .

ومما لاشك فيه أن الحركة التعاونية في مصر والبلاد العربية فيما مضى ، وقد وقعت في خطا جسيم ساقه إليها الإستعمار حينما زيف مفاهيم المبادئ التعاونية السليمة التي قادت الطبقات الضعيفة في الدول المتقدمة بصفة عامة والفئات العمالية بصفة خاصة إلى نصر نسبي محقق حررها من سيطرة رأس

المال والإقطاع نتيجة لاستنادها إلى العلم كأهم مبدأ يقودها إلى النجاح بينما وقعت الدول المتخلفة فى خطأ جسيم ، حينما اعتبرت التعليم التعاونى من المبادئ الثانوية ..الأمر الذى أدى إلى الإنحراف عن سلوك الأسلوب التعاونى السليم والذى تعتبر بموجبه الحركة التعاونية بتنظيماتها جهازاً تعليمياً يبصر المتعاونين بالأعمال وطرائقها ، كما يتحقق بمقتضاه تدريب هؤلاء على ممارسة حقوق المواطنين وتحمل مسئولياتهم ، وأثارة الحماس فى نفوسهم وتدفعهم إلى السلوك الإجتماعى وفق قواعد الخلق القويم ، وإنها لمسئولية كبرى، تقع على عاتق الجمعيات التعاونية وعلى عاتق إتحاداتها أن تفهم التعاونيين أن الأمر لايقتصر على تحقيق بعض الفوائد المادية ، بل يجب عليهم أن يتطلعوا إلى أفق أوسع وأن يعلموا علم اليقين أن لحركتهم مثلا عليا يجب أن تتغلغل فى أعماق نفوسهم ، بل ويجب أن يعملوا على تحقيقها ونشرها

ولعل من الأمور التى بذلنا فيها أقصى طاقاتنا وإمكانياتنا فى مختلف المناسبات ، الكشف عن الأمية التعاونية المنتشرة فى الحركة التعاونية وتوضيح أن هناك مفهوم خاطئ لديمقراطية الإدارة فى التنظيمات التعاونية تسرب إلينا من الأوضاع الإستعمارية التى كانت سائدة والتى كانت تستهدف نشر الجهل والظلام فى البلاد حتى تستطيع أن تحيا وتسود .. ومن أجل دذلك عطلت مبدأ من أهم المبادئ التى تاخذ بها الحركات التعاونية الناضجة فى جميع البلدان المتقدمة ..وهو مبدأ التعليم التعاونى .. ومايستتبعه من خلق جيل قوى قادر من التعاونيين المؤمنين برسالة التعاون وفلسفته وأهدافه علما وعملا ، وينبت من بينهم من يستطيع أن يوجه الحركة التعاونية بأعلى قدر ممكن من الإيمان والكفاية .

تعليم الكبار . . وتطوير القرية :

لعل من المناسب فى هذا المقام أن نوضح ، أننا ونحن نتحدث عن تعليم الكبار والتعاونيات الزراعية ، إنما نتحدث عن القرية فى الريف العربى.. وعلى قدر إنتشار الأمية فى القرية ، يتضح مدى ماهى عليه من تخلف.. ولعل من أوضح الأمثلة التى نسوقها فى هذا المقام عن مصر.. ماانتهجته السياسات الإستعمارية بالنسبة للتعليم بصفة عامة ، وتعليم الفلاحين بصفة خاصة ، فانها خططت للسياسات التعليمية بحيث تحجب نور العلم عن الغالبية العظمى من المواطنين .. الأمر الذى أدى إلى إنتشار الأمية فى الريف المصرى ، وقد أدى هذا إلى تخلف القرية تخلفاً شديداً .. مما جعل البعض يصف الريف المصرى عام ١٩٣٤ بماياتى :

« القرية المصرية كومة مبسوطة من سباخ الأرض فى مستنقع واسع من آسن الماء قامت عليها أبنية ، هى قبور المجاهدين الأحياء . . وقد تراكمت فوق ظهورها الأروات والمزابل . . وتكدست فى بطونها الناس والبهائم . . وتجمع أمام أبوابها بضعة من الرجال والأولاد هدتهم العلل وقسمت ظهورهم الأسقام » .

ويرى كثير من الباحثين أن القرية المصرية مرت بعهود مختلفة من عدم الإستقرار والسخرة وتركيز الملكية وإعادة توزيعها ، ثم زيادة السكان مع ثبات الرقعة الزراعية ، وأنه نتيجة لذلك أهملت القرية إهمالا شديداً .. فالتخطيط لها كان بدائى لايخضع لأى نوع من التنظيم ، وليس لتخطيط القرية أو تعميرها أى قوانين أو لوائح أو تشريعات .. وهذا علاوة على المستوى الإجتماعى والإقتصادى المتخلف ومستوى المعيشة الغير مناسبة مما يتطلب دراسات أساسية فى إتجاهات مختلفة لتنمية القرية المصرية

فالاتجاهات لتنمية القرية المصرية ضرورة لرفع مستواها والنهوض بها – وهذه الإتجاهات يجب أن لاتكون أفكاراً عشوائية قد تكون مفيدة ولكنها لاتمثل حلولا جذرية لمشاكل القرية ، بل تمثل حلولا وقتية لاتتناول بطريقة علمية المشكلة الأساسية للقرية .

ويجب أن تنبع إتجاهات تنمية القرية من سياسات يحددها التخطيط القومى الشامل ، وأسس يحددها التخطيط الإقليمى الشامل ، ثم يتبع ذلك التخطيط المحلى .

ولعل من اهم الأمور التى ينبغى أن نوليها عناية خاصة : المسكن الريفى بصفة عامة ، وإقامته على أسس تعاونية بصفة خاصة .. وذلك حتى يمكن الإستفادة من جهد الفلاحين المنظم والمدرب فى إعادة بناء القرية وتطويرها .

ولعل من الأمور المؤسفة حقاً أن جميع الباحثين يجمعون على أن التخطيط للقرية غالباً ما يكون تخطيطاً تلقائياً بدائياً ، نشأ ونما تبعاً لاحتياجات السكان . وظل كذلك حتى وقتنا الحالى يمثل كتلة عمرانية تلقائية لاتخضع لأى نوع من التخطيط أو أى إشراف هندسى أو فنى ، سواء بالنسبة للتخطيط أو التعمير .. بالرغم من أن القرى تمثل مراكز الاستيطان الرئيسية .. الأمر الذى نعتقد أن الدولة فى تطورها الأخير تعمل على تلافيه .

ومما لاشك فيه أننا أشد مانكون حاجة إلى سياسات ثابتة ومستقرة تتعلق بمشكلة الإسكان الريفى ، وتطوير القرية على أساس من الجهد الذاتى القائم على العضوية التعاونية المستنيرة القادرة على الإسهام فى هذا التطوير الأمر الذى يتطلب القيام بمقتضيات التعليم والتدريب المستمرين .. وذلك حتى يمكننا أن نخرج بصورة علمية متكاملة تستقر فى أذهان الباحثين أو الأجهزة التنفيذية المسئولة ، حتى يمكنها من أن تبدأ خطواتها على طريق

واضح المعالم ، وبحيث نتمكن سنة بعد أخرى من تنفيذ مرحلة بعد أخرى يمكن فى النهاية أن تصل بها إلى الصورة الكريمة التى ينبغى أن يكون عليها الريف المصرى ، خاصة وأن الله قد حبا مصر من الثروة البشرية العلمية مانعتقد معه من أن هذه الثروة العلمية البشرية قادرة على إعادة تخطيط القرية والإستفادة من خامات البيئة والثروة الضخمة من القوى البشرية التى تتميز بوجود فائض من العمل يمكن توجيهه بحسن التعليم والإرشاد والتدريب نحو البناء .

وينبغى ونحن نسير فى خطواتنا أن نبعد قدر المستطاع عن الأساليب الإرتجالية والتى كانت تستهدف إيواء الفلاح باقل التكاليف الممكنة ، بغض النظر عن أى مقومات أخرى للمسكن الريفى ، موجهين النظر إلى أثر المسكن المريح بالنسبة للفلاح على إنتاجه الزراعى ونشاطه التعاونى وتهيئة الأسباب للارتفاع بمستواه الحضارى .

ومما لاشك فيه أنه ينبغى أن يكون فى أذهان المسئولين عن التخطيط للاسكان الريفى ، والذى نعتقد أن الأسلوب التعاونى سيقوم بالدور الأول فيه .. أقول ينبغى أن يكون فى أذهانهم أن الوحدة السكنية ترتبط أساساً بطبيعة الأسرة المستفيدة إقتصادياً وثقافياً وإجتماعياً ، وبالبيئة الطبيعية التى تعيش فيها ، وهذه العوامل الأربعة هى فى الواقع عوامل متغيرة ، كما تختلف من منطقة إلى أخرى على المستوى الإقليمى .

من أجل ذلك ، فان تطوير القرية وبناء المسكن الريفى ينمو مع البناء الثقافى والإجتماعى للأسرة الريفية ، فى ضوء الوضع الإقتصادى الذى تعمل فيه والبيئة الطبيعية التى تعيش فيها .. خاصة وقد لاحظنا أن القرية المصرية كعضو حى ، دائماً ترجع بكيانها الطبيعى أو العمرانى إلى بيئتها

الأولى ، حتى فى القرى الجديدة التى أقيمت فى السنوات الأخيرة ، وأقرب الأمثلة على ذلك تلك القرى التى أقامها الإصلاح الزراعى فى شمال الدلتا وقد كساها الطين والقش ليخفى تحته الطوب الأحمر والخراسانة المسلحة ، وبنفس الطبيعة التلقائية تغيرت البيئة فى القرى الجديدة للمهجرين من النوبة إلى كوم امبو .

ومن الأمور الجديرة بالإهتمام أيضاً ، التعرف على الملامح الأساسية للقرية من واقعها ، وذلك حتى يمكننا أن نأخذ بيد الفلاحين إرتفاعاً من الواقع الذى يعيشون فيه ، إلى الهدف الذى نريده من أجل إعادة بناء القرية وإقامة الفلاح فى مسكن مريح يغطى إحتياجاته وإحتياجات أسرته .

من أجل ذلك ، فاننا نعتقد مع الباحثين أن عملية تطوير القرية والتى سيكون للمسكن فيها دور على جانب كبير من الأهمية فى تطوير العلاقات الإجتماعية ، وبالتالى تحقيق الكفاءة الإنتاجية وفقاً للثورة العلمية المعاصرة التى ينبغى لنا أن نستفيد منها ، وأن نطور أساليب الزراعة بما يمكننا من تحقيق زيادة الكفاءة الإنتاجية لمحاصيلنا الزراعية عن طريق التوسع الرأسى ، هذا بالإضافة إلى تصنيع الريف ، ولعل هذا يدفعنا إلى مزيد من التفكير لكى نخطط علمياً فى كيفية الإستفادة من القوى البشرية الضخمة التى توجد فى الريف .

ولعل هذا العرض الموجز يوضح لنا أهمية تعليم الكبار والإستفادة من العمالة الزائدة فى الريف فى إعادة بناء القرية .. ولعل من أهم الجوانب التى يمكن توجيه هذه العمالة إليها ، هى إعادة بناء القرية عن طريق الجهد الذاتى لأعضاء التعاونيات الزراعية .. وهو أسلوب إستطاع أن يحقق فى دول متفرقة فى شتى أنحاء العالم وفراً كبيراً ، إذ أن هذا الجهد سيسهم

فى تخفيض تكاليف الكثير من المصاريف الإنشائية ويمتص الوقت والعمالة الزائدة فى الريف ، .

غير أننا نوجه النظر إلى أن الأخذ باسلوب الجهد الذاتى يتطلب القيام بجهد كبير فيما يتعلق بالتوعية والتدريب أيضاً ، فينبغى أن تقوم الأجهزة الإرشادية بتوضيح معالم الأسلوب التعاونى وفقاً لفلسفة التعاون وأهدافه فى نطاق البنيان المتكامل للحركة التعاونية باسرها .. وأن تقارير الأمم المتحدة أثبتت أن التعاونيات عن طريق الجهد الذاتى يمكن أن تقوم بدور كبير فى حل كثير من مشكلات الريف ، غير أنه أيضاً ثبت من هذه التقارير أنه ينبغى أن تعمل الحركة التعاونية بالتعاون مع الأجهزة الإرشادية فى الدولة على توفير الإدارة التعاونية التى ينبغى أن يتولاها أشخاص على أعلا مستوى من الكفاءة والإيمان بالحركة التعاونية ، كما وأنه ينبغى أيضاً أن تسير أعمال الإدارة التعاونية فى نسق موحد مع إدارة مجموع الأعضاء التعاونيين الذين ينبغى أن يتشربوا فلسفة التعاون وأهدافه حتى يمكن أن تتضافر جهودهم من أجل تحقيق الصالح العام .. ونحن نوجه النظر بصفة خاصة إلى الأهمية القصوى التى أشارت إليها تقارير مكتب العمل الدولى والتى تذكر فيها : « أن التجربة قد أثبتت أن الحركة التعاونية يمكنها أن تحقق أهدافها بنجاح إذا خططت أساليبها التعليمية التعاونية وبحيث تغطى كلا من القوى الوظيفية والأعضاء » .

كما ونعتقد أنه ينبغى إيجاد صلات وثيقة بين التعاون والحركة النقابية .. ومن مظاهر ذلك تشجيع أعضاء النقابات بالإنضمام إلى مختلف أوجه النشاط التعاونى القادر على خدمتهم ، فمما لاشك فيه أنه يمكن عن طريق التعاونيات خلق روابط إجتماعية وثيقة ورفيعة تزيد من تقوية الصلات بين العمال والفلاحين وعائلاتهم .. وكلما إزداد القدر من التعليم والثقافة

لدى كل من العمال والفلاحين .. وكانت هذه الصلات أكثر وثوقاً .. وبالتالى أقدر على تحقيق الأهداف المرجوة .. ومما لاشك فيه أن النقابات والتعاونيات من التنظيمات الشعبية التى ينبغى أن يكون من بين أولى إهتماماتها ، محو الأمية ، حتى تستطيع أن تستند إلى عضوية واعية مستنيرة قادرة على التعرف على مشكلات جماهيرها والإستعانة بهم فى حل هذه المشكلات .

الدين وتعليم الكبار :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح ضرورة خلق الحوافز لدى الكبار لكى يتعلموا ، ومما لاشك فيه أن هناك حوافز مادية طرقها الكثيرون لكى يحفزوا الكبار على التعليم ، غير أننا نعتقد أن شعبنا فى الأمة العربية وفى مصر ، شعب يؤمن بالدين إيماناً عميقاً ، ولذلك يجب توضيح مايتطلبه الدين فى هذا الشان ، فالتعليم يؤدى إلى معرفة العلم ، والعلم يوسع آفاق العقل ، وهما أمران متلازمان ، وقد رفع الله من شان العلم والعلماء بل جعل خشية الله لاتكون إلا من العلماء : « إنما يخشى الله من عباده العلماء » وهناك الكثير من الآيات التى تحض على التعليم .. وكانت أول آية نزلت فى القرآن الكريم تشيد بشأن العلم وتأمر به : فلنقرأ معاً سورة العلق : « أقرأ باسم ربك الذى خلق ، خلق الإنسان من علق ، أقرأ وربك الأكرم الذى علم بالقلم ، علم الإ نسان ما لم يعلم » ونحن نجد فى هذه السورة الكريمة دعوة إلى القراءة والتعلم .

وكذلك نجد أن الله سبحانه وتعالى ، يفتتح سورة القلم بالآية الكريمة « ن والقلم ومايسطرون » .. أى أن الله سبحانه وتعالى يقسم بالقلم الذى

تستخدمه فى الكتابة .. تأكيداً للخير الذى يعود على الناس من الكتابة السليمة التى تنفعهم .

كما جاء فى سورة الطور : « والطور وكتاب مسطور فى رق منشور » .

ولعلنا إذا تأملنا الآيات الكريمة السابقة ، لخرجنا منها بأهمية التعليم وأدواته .. فمن المعلوم أن أدوات التعليم هى : قلم يكتب ، ومداد يوضح ومادة يكتب عليها ، وقد أقسم الله بهذه الأدوات الثلاث فيما ذكرناه من الآيات ، أقسم بالنون ، وهى الدواة على ماذهب إليه جمهور المفسرين وأقسم بالقلم ، وأقسم بالرق المنشور .. ومن أمعن النظر فى كتاب الله الكريم ، وجد أن الله سبحانه وتعالى يقسم بكثير من مخلوقاته تنويها بشأنها .

كما وينبغى علينا أن نوجه النظر إلى الحقيقة التى أكدها القرآن الكريم فى أكثر من موضع .. وهى أن نطلب العلم من أهله .. فيقول سبحانه وتعالى فى سورة النحل : « فاسألوا أهل الذكر أن كنتم لاتعلمون » .. والذكر هنا هو العلم على رأى جمهور المفسرين ، بدليل قوله : « أن كنتم لاتعلمون » .. فان أمر من لايعلم أن يسأل عما لايعلم لايكون إلا بالسؤال من العلماء .

ومما لاشك فيه أنه توجد فى الديانات السماوية الكثير من التعاليم التى تحفز الناس على التعليم ، والرسول عليه الصلاة والسلام يقول : « طلب العلم فريضة على كل مسلم » .. و « من خرج فى طلب العلم فهو فى سبيل الله حتى يرجع » .. و « العالم والمتعلم شريكان فى الأجر ولاخير فى سائر الناس بعد » .

والدين يدعو الإنسان إلى أن يتعلم إلى أقصى الدرجات التى يستطيع أن يستوعبها عقله .. فليس هناك حداً للعلم أو التعلم الذى ينتهى عنده العلم

بل ينبغى على الإنسان أن يواصل البحث والدراسة والتعلم .. وعليه أن يبتعد عن غرور « أنصاف » العلماء الذين يظنون أنهم علموا كل شئ فليست هذه الصفة إلا لله وحده .. فى سورة المجادلة : « أن الله بكل شئ عليم » ونحن إتماماً للفائدة نضع أمام القارئ الآيات الكريمة الاتية :

فى سورة الإسراء : « وما أوتيتم من العلم إلا قليلا » .

وفى سورة طه : « وقل رب زدنى علما » .

وفى سورة يوسف : « وفوق كل ذى علم عليم » .

وجوب التعلم والتعليم :

خطب رسول الله صلى الله عليه وسلم ذات يوم ، فاثنى على طوائف من المسلمين خيراً .. ثم قال : « مابال أقوام لا يفقهون جيرانهم ولايعلمونهم ولا يعظونهم ولاينهونهم ؟ .. وما بال أقوام لا يتعلمون من جيرانهم ولايتفقهون ولايتعظون ؟ .. والله ليعلمن قوم جيرانهم ويفقهونهم ويعظونهم ويأمرونهم وينهونهم .. وليتعلمن من قوم جيرانهم ويتفقهون ويتعظون أو لأعاجلنهم العقوبة .

ثم نزل رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال قوم : من ترونه عنى بهؤلاء ؟ قال : الأشعريين هم قوم فقهاء ولهم جيران جفاة من أهل المياه والأعراب . فبلغ ذلك الأشعريين ، فأتوا رسول الله صلى الله عليه وسلم فقالوا : يارسول الله .. ذكرت أقواماً بخير وذكرتنا بشر ، فما بالنا ؟ فقال : ليعلمن قوم جيرانهم وليعظنهم وليأمرنهم ولينهونهم ، وليتعلمن قوم من جيرانهم ويتعظون ويتفقهون . أو لأعاجلنهم العقوبة فى الدنيا فقالوا يارسول الله .. أنفطن غيرنا ؟ .. فاعاد قوله عليهم ، وأعادوا قولهم : أنفطن غيرنا ؟ فقال ذلك أيضاً فقالوا : أمهلنا سنة ، فامهلهم

سنة ليفقهونهم ويعلمونهم ويفطنونهم ، ثم قرأ رسول الله صلى الله عليه وسلم هذه الآية : «لعن الذين كفروا من بنى إسرائيل على لسان داود وعيسى بن مريم ذلك بما عصوا وكانوا يعتدون ، كانوا لايتناهون عن منكر فعلوه لبئس ماكانوا يفعلون » .

وأنك لترى فى هذا الحديث من الحقائق مايجدر التنبيه إليها .

- فالرسول عليه السلام لم يقر قوماً على الجهالة بجانب قوم متعلمين
- واعتبر بقاء الجاهلين على جهلهم وإمتناع المتعلمين عن تعليمهم عصياناً لأوامر الله وشريعته .
- وأعتبر ذلك أيضاً «عدوانا» و «منكرا» يوجبان اللعنة والعذاب .
- وأعلن الحرب والعقوبة على الفريقين حتى يبادروا إلى التعلم والتعليم .
- وأعطاهم لذلك مهلة عام واحد للقضاء على آثار الجهالة فيما بينهم .

- **ولئن كانت الحادثة قد وردت بشان الأشعريين العلماء وجيرانهم الجهلاء ، فان الرسول أعلن ذلك المبدأ بصفة عامة ، لا بخصوص الأشعريين وحدهم بدليل أن الأشعريين لما جاءوا يسالونه عن سر تخصيصهم بهذا الإنكار كما فهم الناس ، لم يقل لهم أنتم المرادون بذلك ، بل أعاد القول العام الذى سلف ثلاث مرات دون أن يخصصه بالأشعريين ، أشعاراً بان القضية قضية مبدأ عام غير محصوص بفئة ولا عصر معين .**

وبذلك يكون الرسول صلى الله عليه وسلم قد أعلن مكافحة الأمية قبل أن تعلنه الدول المتحضرة فى عصرنا هذا باربعة

عشر قرناً ، وأن هذا لعجيب أن يصدر من نبي أمي في بيئة أمية لولا أنه رسول الله .

ويؤكد العلماء والمفسرون أن مدلول العلم يمتد لكل علم نافع مفيد للأمة في شئون الدين والدنيا .. وكما يؤكد العلماء على أن الإسلام يفرض على العالم أن يعلم .. وعلى الجاهل أن يتعلم .. وأنه من الواجب على الإنسان أن يسعى لتحصيل العلم ، وعلى الدولة والمجتمع أن تيسرا له الوصول إلى هذا الحق ، وبهذا تكون الشريعة السمحاء قد وضعت المنهج القويم لمحو الأمية ، وكذلك تحفز الكبار لكي يتعلموا .. وكما أحيا العلم قلوباً أماتتها الجهالات .. وأنار عقولا أطبقت عليها الظلمات .. ويصدق فيها قول الرسول عليه الصلاة والسلام : « ما اكتسب ابن آدم أفضل من عقل يهديه إلى هدى أو يرده عن ردى » .. فالعقل المكتمل يدرك الشر على حقيقته .. ويدرك الخير على حقيقته ، وهذا الإدراك من أكبر الحوافز على كره الشر ومحاولة الإبتعاد عنه ، وعلى حب الخير والعمل على الاستزادة منه .. وينبغي على التعاونيين أن لا ينسوا أن الثورة الإدارية وضعت لنفسها شعاراً منذ نشأتها .. وهو : الإدارة العلمية ثورة عقلية .. والعاقل هو الذي يتحكم في أفعاله ، ويستطيع أن يخضعها للصالح العام ويضعه فوق كل إعتبار . وعمل العقل هو الفكر .. والتأمل .. ويجمع العلماء على أن العلم السليم يسهم في إيجاد العقل السليم .. والعقل السليم دائماً وأبداً ضابطاً من ضوابط النفس وعاصماً من جموح الغرائز .. فالنفس البشرية قد تدفعها مطامعها إلى الشر ، ولكن العقل السليم يعصمها ويهبها الإرادة وكل تربية فاضلة ، سواء أكانت شريعة سماوية ، أو نظما وضعية ، تجعل من أهدافها الأولى تربية الإرادة ، وتقويتها ، وشحذها .. فاذا حققنا ذلك في الكبار .. تأكد لنا ضمنيا أننا سنحقق ذلك على نطاق واسع في

الصغار أيضاً .. فالتربية كما يقولون تحاول أن تجعل من الطفل رجلا .. ومن الرجل بطلا .. وعلى الضد من ذلك تعمل التربية الفاسدة ، سواء فى البيت أو فى المدرسة على خلق أشباح ضعيفة الإرادة ، خائرة العزم ، ترى الرأى ولكنها تنكل عن تنفيذه ، فهى لاتثبت فى معركة ، ولا تصبر على نضال ، ولاتصدق فى جهاد .. ومن أجل هذا ، ينبغى علينا جميعاً أن نؤمن بالفائدة العظمى للتعليم والتعلم .. مهما كانت مستويات العلم التى أستطعنا أن نصل إليها .. ونؤمن على وجه الخصوص بضرورة تعبئة الجهود لتعليم الكبار .

شباب التعاون . . وتعليم الكبار :

يجمع علماء التعاون وخبراؤه فى شتى أنحاء العالم ، على أن أهم شئ بالنسبة لشباب التعاون .. ليس هو تزويدهم بالعلوم التعاونية ، إنما أهم شئ بالنسبة لتربية وتعليم هذا الشباب .. هو غرس روح التعاون فى نفوسهم ، وتعويدهم الأسلوب التعاونى فى التفكير والعمل .. ومن أجل ذلك ، تكونت الحركة التعاونية للشباب فى بريطانيا ، ثم انتشرت فى غيرها من بلدان العالم ، كالنمسا وسويسرا والولايات المتحدة ويوغسلافيا وغير ذلك من الدول ، حيث يقوم كلى الجنسين من الشباب بانواع من النشاط مختلفة ، ينمون بها شخصياتهم ، ويدربون أنفسهم على الحكم الذاتى ، ويكتشفون معنى التعاون كأسلوب للحياة ..

أنهم يعتبرون التعاون رئة من رئات الشعب السليمة التى يرغب الشعب مختاراً فى الإقبال عليها ، وأن جميع أفراد الشعب المنضمين سينعمون فيها بروح الأخوة الصادقة ، بحيث يحرصون أشد الحرص على أن لايحدث إطلاقاً مايعكر صفو المفهوم الحقيقى للأخوة فى الوطن والعلاقات الإنسانية الرفيعة التى

ينبغى أن تسود هذه الأخوة ، الجميع يلتقون تحت مبدأ وحدة المصالح الإقتصادية ، وأنهم جميعاً ينبغى أن يتضافروا ويتضامنوا من أجل تحقيق هذه الأهد اف ، الجميع ينبغى عليهم أن يعبئوا جهودهم من أجل هذا الصالح بغض النظر عن اللون أو الجنس أو العقيدة ، وهم من أجل تحقيق مزيد من الوحدة بينهم لايثيرون أية مواضيع تتعلق بالاختلاف المذهبية أو العقائدية بين أبناء الوطن ، فمنابر التعاون هى منابر للوحدة .. للأخاء.. أما أية مواضيع أخرى ، فكل فرد له الحق أن يثيرها فى المنابر السياسية أو المهنية التى ينتمى إليها .. أما إذا كان فى رحاب التعاون ، فانتماؤه بالدرجة الأولى إلى الصالح المشترك الذى يستهدف تحسين الشئون الإقتصادية والإجتماعية ، والتاكيد على أن الإختلافات المذهبية أو السياسية بين المواطنين لاتمنع من إنضمامهم إلى رحاب التعاون ، بشرط عدم إثارة هذه الإختلافات فى مجالات النشاط التعاونى .. أى أنهم يؤكدون على « أن الخلاف فى الرأى لا يفسد للود قضية » .. وقضية الود عندهم هى خلق المجتمع التعاونى ، أى تعاون أفراد المجتمع الكبير بغض النظر عن اللون أو الجنس أو العقيدة .

ويسهم الشباب التعاونى بأسلوب علمى فى نشر الفكر التعاونى ، وأهدافه ، بقصد إثارة الإهتمام بالتعاون ، وخلق المناخ الصالح له ، وكسب قدر ولو قليل من الرأى العام .. وتوضيح جاذبية التعاون وماتبعثه فى أعضائه من أمل فى تحسين شئونهم الإقتصادية والإجتماعية ، كما ويعملون على أن يبتكروا أساليب جديدة فى التفكير والعمل نحو إدراك أكمل لرابطة الأخوة التى تؤلف بين التعاونيين ونحو مشاركة بينهم تكون قوية ومؤثرة وفعالة ، ويوضحون الأخطاء المؤسفة التى قد يقع فيها أى شخص ينتمى إلى التعاون .. الخطأ الذى يقع فيه الشخص من أجل تحقيق أغراض



شباب التعاون من كلى الجنسين ، عليهم أن يكونوا فى طليعة الشباب المؤمنين بربهم ، ووطنهم ، وأنفسهم ، وأن يكونوا قدوة فى خلقهم وسلوكهم ، وعليهم أن يعلموا علم اليقين أن أى دارس للتعاون لا يمكن أن يكون بالتبعية تعاونياً . . أن التعاون علم وتطبيق وسلوك . . وإذا كان من بين واجبات الشباب التعاونى الدعوة إلى التعاون فان الدعوة لا تقتصر على المواعظ والوصايا الأخلاقية . . فذلك مما لا يؤثر فى سواد الشعب غالباً ، إلا أن يكون معه عمل إيجابى تحدد فيه الواجبات . . ومن أولى هذه الواجبات « محو الأمية » . . وعلى شباب التعاون أن يعمقوا علمهم وإيمانهم ، وأن يكونوا جنوداً فى ساحة هذا الواجب ، ويبذلوا أقصى طاقاتهم فى سبيل تنفيذه ، والسهر على تطبيقه .

شخصية حتى وإن كانت على حساب صالح الجماعة ، إنهم يؤكدون على المفهوم الحقيقى للتعليم التعاونى ، الذى يهدف إلى ما هو أسمى من مجرد جمع أعضاء متعاملين مع النشاط التعاونى ، إنما أعضاء تدفعهم العقيدة التعاونية بفلسفتها وأهدافها ونظمها وأساليبها ، وتعدد أوجه نشاطها ، تدفع إلى تسلق الدرجات التى بواسطتها تربط الحركة التعاونية المجهود الفردى بالمجهود الجماعى ، ولن يستطيع التعاون أن يحقق أهدافه إذا لم يتمكن من تطبيق هذا الأسلوب فكراً وعملا ، وهذا يتطلب إعداداً علمياً وعمليا شأنه فى ذلك شأن كل أنواع التعليم .

على أن شباب التعاون عليهم دور على جانب كبير من الأهمية ، بالإضافة إلى الجهود السابقة والتى تدخل أيضاً فى نطاق تعليم الكبار .. ذلك الدور هو محو أميتهم ، عن طريق « حلقات الدرس » فقد دلت التجارب التعاونية ، والتجارب التى قامت بها هيئة اليونسكو ، ومنظمة العمل الدولية ، على أن حلقة الدرس الصغيرة هى أكثر الطرق أثراً وأقلها نفقة فى تعليم الكبار ، وهذه الحلقات يمكن أن تعقد فى المدرسة .. وفى مجالات النشاط الجامعى ، وفى الكنيسة ، وفى المسجد ، وفى النادى ، وفى الساحات الشعبية ، وفى غير ذلك من الأماكن التى يتواجد فيها كبار غير متعلمين .. أن شباب التعاون فى الدول المتخلفة التى تنتشر فيها الأمية أمامهم التحدى الكبير .. هو الإسهام فى محو الأمية بصفة عامة .. وأمية التعاونيين بصفة خاصة .

تعليم الكبار والمجتمع :

مما لاشك فيه أن المجتمعات التى تريد أن تأخذ بنفسها إرتفاعاً نحو مسايرة ركب التطور والتقدم تهتم إهتماماً كبيراً بتكامل المواطن ونموه

الإجتماعى والنفسى والجسمى والعقلى ، وبافضل الخبرات التى تحقق له هذا التكامل والنمو ، وهى فى إهتمامها هذا إنما تهتم فى نفس الوقت ببناء المجتمع الجديد .

وعندما نتعرض لتعليم الكبار والذين فاتهم اللحاق بالمدرسة فى الوقت المناسب ، نراهم يؤلفون فى مجتمعنا قطاعاً ضخما من قطاعاته ، ولم يسعدهم الحظ بنصيب من العلم والثقافة ينير أمامهم طريق الحياة بما يجعلهم أعضاء عاملين على النهوض بالمجتمع ، إننا حينما نتعرض لتربية هؤلاء الراشدين وتعليمهم فى مجتمعنا الإشتراكى ، إنما نتعرض لقوة كبيرة من المواطنين القادرين على أن يسهموا فى صنع ذلك المجتمع وتنميته بعقولهم وأيديهم بل إن مجتمعنا لايمكن أن يبنى إلا باسهامهم الفعلى فى إرساء قواعده .

والواقع أن تعليم الكبار هو موضوع العناية فى المجتمعات على إختلاف أنواعها ، بعد أن تحققت من أنه وسيلة فعالة إلى النهوض بها فى إطار المدنية والحضارة . ولذلك نجد هذا النوع من التعليم عرضة لتطورات عميقة فى نواحيه النظرية والتطبيقية من وقت إلى آخر .. وفى المدى الذى يمكن أن يمتد إليه . فبعد أن كان مقصوراً على تعليم القراءة والكتابة – أى محو الأمية–تطور إلى ماسمى بالتربية الأساسية التى تشمل كل أنواع المعرفة التى ينبغى أن يلم بها المواطن المستنير فى ميادين حياته المختلفة ، ثقافية كانت أو صحية أو زراعية أو إجتماعية أو إقتصادية أو سياسية .. ثم تطور إلى ماعرف حالياً باسم التعليم المستمر الذى لايحده زمن ولا يكتفى منه بقدر ، بل يعيش ، حتى يظل طوال حياته متجدد الفكر ، متطور المعرفة ، مستمر فى الإنتاج ، متصلا بما لا يطرأ على الحياة البشرية من نواحى التقدم والتغيير .

وإذا كانت المجتمعات المختلفة تعنى بتعليم الكبار ، فان مجتمعنا الإشتراكى الجديد بظروفنا وتاريخنا جدير بان يضاعف عنايته بتعليمهم ليتخلص إلى غير رجعة من الجهل الذى يحول دون الشخص وإدراك مايدور حوله فى المجتمع الذى يعيش فيه ، ومن التواكل الذى يحدو بالشخص إلى الإعتماد على الاخرين ، وإهمال واجبه ، ومن الأنانية التى تدفع الشخص إلى الإهتمام بنفسه دون مراعاة صالح الاخرين .. ومن التوانى والتراخى الذى يقعد بالشخص عن الجد والسعى والدأب لزيادة الإنتاج ومضاعفة الدخل القومى ، ومن الجشع الذى يدفع الشخص إلى الإستغلال والإحتكار والإثراء على حساب الاخرين ، ومن ضعف العقيدة الوطنية التى تدفع الشخص إلى مهادنة الدخيل أو المتآمرين والضن بكل غال فى سبيل حماية الوطن والذود عنه .

إن أول مانحتاج إليه فى تعليم الكبار هو الرغبة فى التعلم ، إذ يجب أن يكون للدارس غرض معين واضح .. ومن واجبنا أن نعده لتحقيق هذا الغرض عن طريق التعليم .. والخطوة الثانية تتمثل فى توضيح الجهود ، وتشمل هذه المرحلة وضع مشكلة معينة أمام الدارسين ويترك لهم مجال تحديد الجهود التى تصل بهم إلى طريق حلها ، وكلما كانت المشكلة جديرة بالعناية والإهتمام بالنسبة للدارس استفاد من دراستها .. والخطوة الثالثة تأتى عن طريق الإقتناع ، بمعنى أنه بعد أن يمضى الدارس فى تطبيق الخطوات السابقة –أى تحديد الغرض من التعليم واشتراكه فى حل المشكلة التى تعنيه – فهو والحالة هذه سيقتنع باهمية التعليم فى حل مشكلاته .. فالتعليم يبدأ برغبة–رغبة فى المعرفة ، أو رغبة فى الإندماج مع الاخرين والرغبة لإرضاء الحاجات الأساسية ، أو الرغبة للتحول إلى شخص أفضل..

وتدفعنا هذه الرغبة إلى البحث عن موقف نشبع فيه هذه الرغبة مما يجعلنا نبذل الجهد لتحقيق النجاح ، وبالتالى يشعر الفرد بالإقتناع أو عدم الإقتناع ، ومايتبع ذلك من إنفعالات متفاوتة من النجاح إلى الفشل للنتيجة التى وصل إليها الفرد فى حل مشكلاته .

ويهمنا أن نوضح فى هذا المقام ضرورة تركيز الباحثين والمهتمين بتعليم الكبار على ثلاث نقط :

أولا — على الأفراد الذين يوجد من أجلهم تعليم الكبار ، والذين من أجلهم تنمو وتتدعم برامج ومناشط تعليم الكبار .

ثانياً — على النظم التى توفر تعليم الكبار وتقوم به وهى المسئولة عن البرامج المتعددة المؤداة لمواجهة الإحتياجات الموجودة وكاستجابة لاهتمامات الناس

ثالثاً — على المجتمعات التى تتولد عنها دوافع واهتمامات الناس والتى يعمل تعليم الكبار على أساسها ، والتى يجب أن تساعد الناس على قياس مسئولياتهم عن ممارسة حياة تعاونية يتطلبها العالم المعاصر ، والتى تحتوى على إمكانيات كبيرة لم تستغل حتى الان لصالح تعليم الكبار برمته .

وتوجد ديناميات تعليم الكبار فى العلاقات المتداخلة بين هذه العناصر الثلاثة : الأفراد ، والأنظمة ، والمجتمعات .

أن تفهم المجتمعات ليس بالعمل البسيط ، فهو يتضمن السعى الدائب فى دروب عدة للكشف عن خصائص السكان الذين يكونون المجتمع ، والظروف التى يحيون ويعملون فى ظلها ، ووسائل استغلالهم لوقتهم

ولطاقتهم وموارده المالية ، وأنماط مسئولياتهم ، والالات التى يصنعون بها الأشياء ، والمؤثرات التى توجه آراءهم ، وأنماط الضبط والقوة التى يتعرضون لها فى حياتهم ، إن أى ناحية من المجتمع تتضمن بطريقة ما العمل الذى يجب على تعليم الكبار مواجهته ، والظروف التى يجب أن يواجهها ، ومدى الفرص التى يمكن أن يوفرها ، والنتائج المتوقعة منه .

إن المنظمات الإجتماعية تقف « كوسطاء » لتعليم الكبار . فمن ناحية نراها تقوم بمناشط وبرامج تعليم الكبار .. وتعتمد كفاية البرامج ، وملاءمة محتوياتها للكبار وفاعلية طرقها ، وتعدد الفرص ، على المنظمات الإجتماعية بالمجتمع .. ومن ناحية أخرى ، توجد علاقات مباشرة بين الناس وبين نظمهم الإجتماعية ، وتعتبر خبراتهم التعليمية التى يكتسبونها من هذه العلاقات الأساس الذى يبنى عليه مدركهم لمسئولياتهم المجتمعية وفاعليتهم كاعضاء فى مجتمعاتهم .. والوسيلة الوحيدة المعقولة للقيام بهذه المسئوليات الجسام ، هى مهما يكن الأمر ، تعاون جميع الأنظمة فى المجتمع لمواجهة واجب تعليم الكبار .

وإذا كان « تعليم الإنسان كله » الهدف الأسمى لتعليم الكبار ، فانه يصبح من الميسور تحقيقه إذا مانظر إليه فى إطار الموارد المتنوعة المتعددة التى يجب أن يوفرها أى مجتمع لتوفير الفرص التى يتطلبها مثل هذا الهدف .. ولكى نتحرك فى هذا الإتجاه ، يتطلب الموقف عدة إعتبارات من جانب هؤلاء الذين يحملون مسئولية تشغيل المنظمات المجتمعية التى تعمل فى مجال تعليم الكبار أو التى لها دور فيه .. وتلك المتطلبات ضرورية لتحقيق هدف تعليم الإنسان بشمول ، وكاساليب عمل لتعليم الكبار على أساس من الإعتماد على المجتمع كله بما يتضمنه من موارد واحتياجات ، والفاعلية للتخطيط

فى تعاون من أجل تعليم الإنسان بشمول على أساس من إمكانيات المجتمع كله .

إن الفشل فى مدى ربع قرن من الزمان للمحاولات التى بذلت لوضع برامج مجتمعية لتعليم الكبار لايمثل تشجيعاً ، ولكن يجب الإعتراف بان نفس الأخطاء قد ارتكبت عدة مرات متكررة ، كما أن تراكمها يدل على أنها ليست حتمية ، بل على وجود خطا فى التجارب .. وفى العادة لم يركز على التنسيق الذى يصبح إيجابياً فى حالة شموله لمنظمات مكملة بعضها لبعض فى أهدافها وغير متنافسة .. ومن النادر أن يصدق هذا الوصف الموقف الواقعى ، إذ أن أغلبية المنظمات تتنافس فيما بينها ، وتختلف فى أغراضها على نحو ما .. وفى مثل هذه الظروف يصبح التنسيق ، مهما عرف بمثاليته مدركاً سلبيا .

إن الصعوبة التى تواجه تعليم الكبار هى أن المنظمات التى تمارسه ، تقوم باعباء كثيرة ، وليس تعليم الكبار سوى إحداها ، وغالباً مايكون تعليم الكبار أمراً عارضاً فى البرنامج الشامل .. ونتيجة لذلك فاذا كانت المنظمات لاتتنافس فيما يتعلق بتعليم الكبار ، فانها تتنافس على الوظائف المركزية لها ، ومن ثم يتعذر عليها أن تتعاون فيما بينهما .

وقد تمخضت الخبرة عن عدة عوامل إيجابية تدل على أن هناك فرصة أفضل أمام التعاون المجتمعى ، إذا أكتسب هذا التعاون صورة غير رسمية مع إبداء أقل الإهتمام ، أو عدم الإهتمام تماماً للمنظمة ، أو أية عوامل أخرى تاتى بها إلى محور الإهتمام ، وإذا ماامتصت المصروفات الإدارية للمنظمات الإعتمادات المطلوبة مما يساعد على النظر إلى التعاون كوظيفة للادارة وإذا ماقام التعاون لمواجهة إحتياجات غير مشبعة لتعليم الكبار فى إطار

من التخطيط والمشروعات المجتمعية ، مع استبعاد تدخل المنظمات الإجتماعية الرسمية وعملياتها :

وإذا ماتعاون معلموا الكبار واضعين خدمة مجتمعهم فى المقام الأول على الأنظمة التى يعملون فيها فانهم يبحثون عن إحتياجات غير مشبعة لتعليم الكبار ، وعن طرق ووسائل للقيام باعمال أضخم يتطلعون إليها : كذلك سيجدون أنفسهم يفكرون ويعملون فى إطار أرحب ، وبذلك تبدأ الأنظمة التى يعملون فيها فى تطوير أعمالها فى مجال تعليم الكبار ، بوعى متزايد فى إطار من منظمة إجتماعية .. وهناك دينامية أكبر فى التعاون التلقائى عنها فى التعاون الرسمى بالاتفاق أو عن طريق الإجبار :

ملحق

بحث « مشكلة تعليم الكبار »

إتماماً للفائدة ، نورد فيما يلى بحثا عن تاريخ تعليم الكبار ، ومعناه ، وأهدافه . . والذى نشر فى مجلة « التربية الحديثة » التى تصدر عن الجامعة الأمريكية بالقاهرة . . والتى أصدرت عددا خاصا عن تعليم الكبار . . وورد هذا البحث فى نطاق بحوث عديدة .

أولا – تاريخ حركة تعليم الكبار :

العوامل التى أدت إلى ظهور حركة تعليم الكبار :

تعتمد حركة تعليم الكبار فى نشأتها وتطورها على عوامل مختلفة ، نلخصها فيما يلى :

– العامل الصناعى :

يرى بعض الباحثين أن النشأة الحقيقية لحركة تعليم الكبار فى المجتمع الأوروبى ، ترجع فى جوهرها إلى عملية التصنيع التى تعود هى الأخرى بدورها إلى تطور الطاقة البخارية والكهربائية لعمليات الانتاج . . وهكذا ظهرت الآلات ونشأت المصانع وتطورت المجتمعات من النشاط الزراعى إلى النشاط الصناعى . . وكان لزاما على الكبار أن يتعلموا الطرق والوسائل الصناعية الجديدة حتى يسيروا تلك الآلات المختلفة . . وبما أن الحضارة الصناعية تتطور بسرعة نتيجة للاكتشافات والمخترعات العلمية المختلفة . . اذن كان على الكبار أن يتعلموا ويتدربوا حتى يسايروا ذلك التطور . . وهكذا بدت أهمية وضرورة حركة تعليم الكبار لمواجهة التطور الصناعى القائم . . ذلك التطور الذى ما زلنا نعيش فى إطاره ونسير فى ركبه .

– العامل الاجتماعى :

أدى تطور الصناعة إلى هجرة الناس من القرية إلى المدينة . . وأدى أيضاً إلى ظهور مدن صناعية جديدة . . وهكذا بدأت العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات والنقابات تمتد . . وتنمو . . وتتشابك خيوطها وتتعقد مشاكلها حتى أصبح لزاما على الفرد أن يتعلم كيف يتأقلم ويتكيف مع هذه المظاهر الاجتماعية الجديدة المتطورة . . هذا والتعلم الذى تتطلبه هذه الحياة ضرورة إجتماعية لتفاعل الفرد مع المجتمع القائم واندماجه فى مجالاته . . وهكذا ظهرت الأهمية الاجتماعية لتعليم الكبار وسائل الحياة الحديثة :

– العامل الاقتصادى :

وتتحول المظاهر الكمالية إلى مظاهر أساسية تبعاً لزيادة سرعة التطور . . فمثلا كان الراديو شيئاً كماليا فى حياة عامة الناس . . ثم أصبح اليوم شيئاً أساسيا عند أغلب العائلات . . وهذا التطور يدفع الفرد إلى زيادة دخله ليلبى بذلك مطالب الحياة الحديثة . . والتعليم وسيلة قوية لزيادة الدخل . . وهكذا نرى أهمية العامل الاقتصادى فى تطوير وانتشار حركة تعليم الكبار .

– العامل الدينى :

ارتبط الدين ، وخاصة فى الدول العربية ، بحركة تعليم الكبار ارتباطاً وثيقا . . فالقرآن الكريم يقرأ ويفهم ويتحول فى حياة المسلمين إلى شريعة وعمل ونظام وأسلوب للحياة بجميع أبعادها وامتداداتها المتشعبة المنتشرة . . ولهذا بدأت حركة تعليم الكبار فى العالم الإسلامى يوم بدأ الرسول صلى الله عليه وسلم رسالته . . وأقر الاسلام منذ نشاته الأولى فكرة تعليم الكبار . .

فكان الرسول يطلق سراح الأسرى عندما يعلمون بعض المسلمين الأميين القراءة والكتابة . . وهكذا بدأت الحملات الأولى لمكافحة الأمية فى عهد الرسول صلى الله عليه وسلم .

وللعامل الدينى أهمية فى حث الناس وحفزهم على التعليم ، حتى يتفقهوا فى دينهم ويفهموا شريعتهم ويقيموا شعائرهم . . وما زال الدين يؤدى رسالته فى تعليم الكبار ، وذلك عن طريق خطب الجمعة ، ودروس الوعظ والارشاد .

– العامل النفسى :

كان الناس قديما يعتقدون أن التعليم قاصر على مرحلة الطفولة ، ثم بدأنا ندرك خطأ هذه الفكرة نتيجة للأبحاث النفسية التى ازدهرت فى القرن العشرين ، وتؤكد نتائج هذه الأبحاث أن الكبير قادر على أن يتعلم أسرع وأعمق من الطفل . . وتؤكد أيضاً أن الإنسان لا يستغل كل مواهبه فى حياته بل يبقى أغلبها كامنا حتى نستثيره للظهور والنشاط ، مثلها فى ذلك مثل البذور الصالحة التى تنبت الا إذا وجدت الأرض الطيبة والماء الوفير . . ولذلك كان لزاماً على المشتغلين بحركة تعليم الكبار أن يكتشفوا هذه المواهب الكامنة عند الكبار ، وأن يهيئوا لها التدريب المناسب حتى تؤتى ثمرتها المرجوة فى نوعها وقوتها .

بهذا الإيمان الجديد ، بدأ الكبار يتعلمون ، وبدأوا يكتشفون مواهبهم وقدراتهم ، وبدأوا ينمون ويدربون هذه الاستعدادات الكامنة . . وهكذا استيقظت القوى الكامنة فى نفوس الأفراد ، وبدأت تتلمس طريقها نحو النور . . ورحم الله عمر بن الخطاب عندما قال : قيمة المرء ما يعمل ؟. وقديماً قال سقراط : اعرف نفسك .

– **العامل الترفيهي :**

كان من نتائج عملية التصنيع ، زيادة أوقات الفراغ . . وتطورت ساعات العمل من ١٥ ساعة فى اليوم إلى ٤٨ ساعة فى الأسبوع ، ثم انتهت إلى ٤٠ ساعة فى الأسبوع . . ولذا كان لزاما على الدولة أن تعين الفرد على الاستمتاع البرىء باوقات الفراغ حتى لا يجنح فى سلوكه إلى الانحلال الخلقى والإنهيار الاجتماعى . . والتعليم توجيه وارشاد . . وهكذا نشطت حركة تعليم الكبار تلبية لحاجيات الانسان المعاصر الذى تزداد ساعات فراغه ، ولا يدرى ماذا يصنع فيها وبها .

وللعامل الترفيهى أثره فى نشأة فصول التعبير الفنى كما يبدو ذلك فى الموسيقى والرسم والنحت والتمثيل ، ولهذا العامل أيضاً أثره فى تعليم الناس فن الحياة بكل ما فيها من خير وحق وجمال .

المعالم التاريخية لحركة تعليم الكبار :

تتلخص أهم المعالم التاريخية لحركة تعليم الكبار فى النواحى التالية :

– **النشاة :**

– ترجع الفكرة الأولى لحركة تعليم الكبار إلى الحضارات القديمة وخاصة الحضارة اليونانية ، والحضارة العربية الإسلامية فى انبثاقتها الأولى .

– ظهرت حركة تعليم الكبار فى نشأتها الأولى فى ميدان التربية الدينية ، ثم تطورت إلى الثقافة العمالية ، ثم اتسعت ميادينها حتى شملت حياة الفرد كلها . . وأصبح الكبار يؤمنون بأن العلم قوة ، وأن التعليم حق وواجب وضرورة .

- اقترنت حركة تعليم الكبار منذ نشأتها الأولى بالتغيرات التى تصاحب تطور المجتمعات من المظهر القروى إلى المظهر الحضرى . . ومن المظهر الفلاحى إلى المظهر الصناعى . . ومن الاستعمار إلى الإستقلال . . ومن التخلف إلى النمو والتطور .
- تبدأ حركة تعليم الكبار بحملات مكافحة الأمية ، ثم تتطور بالفرد إلى التربية الشاملة المتكاملة التى تعده للحياة المعاصرة . . وقد انتشرت دروس القراءة والكتابة فى أغلب الدول المتخلفة للقضاء على الأمية . . وانتشرت أيضاً فى الدول الصناعية الكبرى مثل الولايات المتحدة الأمريكية للقضاء على الأمية عند المهاجرين .
- أسست أول جامعة شعبية لتعليم الكبار سنة ١٨٤٤ فى الدانمرك ، ثم انتشرت فكرتها فى الدول الاسكندينافية ، ومنها إلى بقية دول العالم .
- انتشرت فكرة التعليم المستمر فى إنجلترا منذ سنة ١٩١٩ وأصبح التعلم لمدى الحياة حق لكل مواطن .

إهتمام الجامعات بتعليم الكبار :

- اهتمت الجامعات الإنجليزية منذ أواخر القرن الماضى بحركة تعليم الكبار ، وتلتها فى ذلك الجامعات الأمريكية ، ثم انتشر هذا النشاط بعد ذلك فى أغلب جامعات العالم .
- وقد بدأت جامعة اكسفورد حركتها الأولى لتعليم الكبار سنة ١٨٠٠ ثم تلتها بعد ذلك جامعة كمبردج ، ثم انتشرت هذه الحركة إلى أغلب جامعات إنجلترا وأمريكا فى سنة ١٨٩٠ . ومنذ ذلك الوقت وحركة تعليم الكبار تنتشر فى الجامعات المختلفة .

– وتعتمد الحركة الجامعية لتعليم الكبار فى نشاطها على النواحى التالية :
– الندوات العامة .
– المؤتمرات .
– تدريب القادة .
– الأبحاث العلمية الخاصة بتعليم الكبار .
– إصدار المطبوعات الخاصة بتعليم الكبار .
– المكتبات المتنقلة .
– المحاضرات العامة .
– الدراسات الصيفية للكبار .
– البرامج الاذاعية .
– التعليم عن طريق المراسلات .

تاريخ الهيئات الدولية لتعليم الكبار :

– تأسست أول هيئة دولية لتعليم الكبار فى إنجلترا سنة ١٩١٩ . وكانت تهدف إلى تشجيع وتوجيه هذه الحركة فى جميع أنحاء العالم ، وإلى إيجاد تعاون دولى بين جميع الهيئات الوطنية المهتمة بتعليم الكبار ، وإلى تكوين علاقات إيجابية بين جميع الحركات التى تهدف إلى نشر السلام العالمى والأخوة الإنسانية الكبرى . . وكانت أهم وسائلها التى اتخذتها إلى تحقيق الأهداف هى : انشاء مكتب دولى لوثائق تعليم الكبار ، والقيام بالأبحاث العلمية ، وإعداد المطبوعات الخاصة بهذا الميدان ، وعقد المؤتمرات الدولية المختلفة .

– بدأت الهيئة الدولية لنقابات العمال تهتم بتعليم الكبار منذ سنة ١٩٣٤ ، وعقدت أول مؤتمر دولى لتعليم العمال فى لندن سنة

١٩٣٦ ، وآخر مؤتمر فى زيوريخ سنة ١٩٣٩ . . وكانت تهدف إلى توجيه وتنمية الثقافة العمالية ، وذلك عن طريق عملية التبادل الدولى للمعلمين ، وإنشاء المدرسة الدولية الصيفية وتبادل الأفلام العمالية وتنظيم المؤتمرات الدولية للتربية .

– ظهرت الفكرة الأولى للاتحاد الدولى لهيئات تعليم العمال سنة١٩٤٣ ، وتحققت هذه الفكرة فى أول إجتماع عقد لهذا الاتحاد فى لندن سنة ١٩٤٥ . . وقد تطور هذا الاجتماع إلى المؤتمر الدولى الذى عقد فى سنة ١٩٤٧ . . ويهدف هذا الاتحاد إلى تعليم الكبار وخاصة العمال ، وذلك عن طريق تكوين الهيئات الوطنية للثقافة العمالية وتبادل الوثائق والمعلومات ، وتشجيع عملية انتشار المدارس الصيفية الخاصة بالكبار ، والاشتراك مع هيئة اليونسكو فى مشروعات تعليم الكبار .

– تكونت هيئة اليونسكو فى لندن سنة ١٩٤٥ . ثم انتقلت بعد ذلك إلى باريس ، وقد كانت فكرة تعليم الكبار ومكافحة الأمية ، وتحقيق السلام العالمى عن طريق نشر التربية والعلم والثقافة ، هى الدعائم الأولى التى أدت إلى تكوين هذه الهيئة الدولية . . وتقوم هيئة اليونسكو بتحقيق مشروعات تعليم الكبار ومكافحة الأمية عن طريق الخبراء ، ومساعدة الدول وتخطيط المشروعات والمساهمة فى تنظيم عملية تمويل جميع هذا النشاط .

تاريخ مؤتمرات اليونسكو لتعليم الكبار :

– نظمت هيئة اليونسكو أول مؤتمر لها فى تعليم الكبار فى السينور بالدانمرك سنة ١٩٤٩ .

– أشرفت هيئة اليونسكو على تنظيم موتمر مكافحة الأمية وتعليم الكبار الذى انعقد فى أمريكا اللاتينية بريودى جنيرو سنة ١٩٤٩ .

– دعت هيئة اليونسكو إلى عقد موتمر عالمى لتعليم الكبار سنة ١٩٦٠، وقد اختيرت مونتريال بكندا مقرا لهذا الموتمر الذى اشتركت فيه ٥١ دولة ، ٤٦ موسسة عمالية .

– دعت هيئة اليونسكو إلى دراسة مشروع العشر سنوات لمكافحة الأمية فى جميع أنحاء العالم . . وقد تم أخيراً اشتراك أغلب الدول المعنية بهذا الأمر . . وذلك فى الموتمر الذى انعقد فى أبيدجان بافريقيا خلال شهر مارس سنة ١٩٦٤ .

– أشرفت هيئة اليونسكو على تنظيم موتمر الدول العربية لمكافحة الأمية الذى انعقد بالاسكندرية فى أكتوبر ١٩٦٤ .

ثانياً – معنى تعليم الكبار :

المعنى الاصطلاحى لتعليم الكبار :

منذ سنة ١٩٦٠ أصبح تعليم الكبار يشتمل على الميادين الآتية :

– تعليم العمال .　　　– تربية الجماهير .

– التنمية الاجتماعية .　　　– التربية الأساسية .

– التربية الشعبية .　　　– التعليم الدائم .

– مكافحةالأمية كتربية علاجية – التربية الاجتماعية .

– التعليم الممتد .

وهكذا بدأت تختفى هذه الاصطلاحات فى المجال الدولى ، وأصبحت

كلها أنشطة متشابهة متصلة منبثقة من شيء واحد عام هو «تعليم الكبار» .. وبذلك أمكن لهذا الميدان الجديد أن يساير عملية تطوير وتطويع الفرد لبيئته المتغيرة المعقدة .

التعليم الرأسي ، والتعليم الأفقي :

تنقسم عملية تعليم الكبار من حيث أبعادها إلى ناحيتين رئيسيتين ، نلخصهما فيما يلي :

ــ التعليم الرأسي :

وهو الذي يبدأ من الأمية ويتطور بالفرد إلى مستوى القراءة الوظيفية ، ثم إلى التعليم العام بمستوياته المتدرجة من المرحلة الإبتدائية إلى التعليم الثانوي إلى التعليم العالي الجامعي .

وهذا وقد يسمى أحيانا هذا النوع من التعليم بالتعليم الشكلي أو التقليدي ، لأنه يعتمد في امتداده الرأسي على مناهج ومراحل التعليم العام الذي تشرف عليه وزارة التربية الوطنية ، فهو بهذا المعنى اعداد للحياة .

ــ التعليم الأفقي :

وهو يقوم في جوهره على تحقيق رغبات الكبار ، واشباع حاجياتهم عن طريق الثقافة الشعبية والتدريب المهني وأساليب اختيار الزوج أو الزوجة ، والتربية الصحية والدينية ، والوطنية ودراسة مشكلات البيئة .

هذا وقد يسمى أحيانا هذا النوع بالتعليم غير الشكلي ، لأنه لا يعتمد في جوهره على التعليم المدرسي ، بل ينتشر ويمتد حتى يشمل أغلب نشاط الفرد في بيئته المتغيرة ، وهو بهذا المعنى ليس اعدادا للحياة ، بل هو الحياة نفسها ، لأنه مستمر ما دامت الحياة مستمرة ، وهو متطور ما دامت الحياة متطورة .

ومن الخطأ أن نظن أن الكبير قد أصبح متكاملا فى جميع نواحى نضجه ما دام أصبح راشدا ، وأنه قد تعلم كل ما يكفل له حياة متزنة كريمة . . وذلك لأننا أصبحنا نعيش فى تغير مستمر ، ونمو مضطرد . . وعلى الفرد أن يتعلم دائما ليساير هذا التطور وليتفاعل تفاعلا إيجابيا مع أساليب عصره ، وأنماط بيئته ، وآفاق عالمه الجديد .

– المعنى العام لتعليم الكبار :

يتلخص المعنى العام لتعليم الكبار فى الناحيتين التاليتين :

– تحصيل المعلومات والمهارات والخبرات الضرورية للحياة فى البيئة الحديثة المتطورة ، وهكذا يتعلم الفرد عن الآخرين .

– تعلم طرق ووسائل جمع المعلومات ، وتكوين المهارات ، ومواجهة مشكلات البيئة . . وهكذا يعلم الفرد نفسه .

– التعريف العلمى لتعليم الكبار :

يؤدى التحليل السابق إلى التحديد العلمى لتعليم الكبار ، بانه تعليم من تبدأ أعمارهم بـ ١٥ سنة أو تزيد عليها حتى تمتد إلى الشيخوخة . . وتشرف الدولة والهيئات الأهلية على هذا التعليم . . وهو يختلف فى نوعيه الرأسى والأفقى عن تعليم الأطفال بقدر ما تختلف الخواص النفسية للكبار عن الخواص النفسية للصغار ، ويقوم هذا التعليم فى جوهره على تلقائية الشخص الكبير وتطوعه ورغبته فى التعلم . . وهو لا يشغل كل وقت الفرد ، بل يحتل جزءا من أوقات فراغ الكبار .

ثالثاً — أهداف تعليم الكبار :

المعنى العام لأهداف تعليم الكبار :

يختلف المعنى العام لأهداف تعليم الكبار من بلد لآخر تبعاً لاختلاف المجتمعات القائمة من حيث نظمها الاقتصادية والاجتماعية . . وتبعاً لاختلاف عاداتها وتقاليدها وأساليب حياتها .

لماذا نعلم الكبار ؟ . . ما هو هدفنا ؟ . . وماهى غايتنا ؟ .

هل نهدف إلى أن نذيب شخصية الفرد فى شخصية الجماعة ؟ . . هل نحرر الفرد من جهله ومرضه وفقره ووحدته وعزلته لنجعله عبدا لإرادة الجماعة ؟ .

هل نهدف إلى أن نؤكد شخصية الفرد فى المجتمع الذى يعيش فيه ؟ . . هل نعلم الفرد ليشعر بدوره الايجابى فى الحضارة المعاصرة ، فيتفاعل معها ويأخذ منها ويضيف إليها جهده وإنتاجه ؟ . . إننا نعلم الفرد لنشعره بمسئوليته الفردية والجماعية وقيمه الروحية ، إننا نعلمه ليكتشف قواه ومواهبه وليوجهها لخيره وخير أبناء وطنه وخير الانسانية جمعاء . إننا نعلمه لنؤكد فرديته ، ونشعره بالجماعة التى ينتمى إليها وبحقه وواجبه بالنسبة لها .

الأهداف الجماعية لتعليم الكبار :

تتلخص أهم الأهداف الجماعية لتعليم الكبار فى النواحى الآتية :

— الرأى العام :

تكوين رأى عام مستنير .

– معالجة التخلف :

معالجة المظاهر الرئيسية لتخلف المجتمع بنشر المعرفة لمحاربة الجهل ، ونشر التربية الصحية للقضاء على الأمراض المنتشرة ، والتدريب الجماعى على أساليب كسب الرزق وتكوين المهارات وفتح آفاق العمل لزيادة مستوى الحياة والتخلص من الفقر .

– الثروة البشرية :

توجيه الثروة البشرية فى المجتمع القائم للافادة من القوى الكامنة لخير الجماعة ، ولخير الوطن والانسانية . . وقد عرف التاريخ أطوارا فى حياة الشعوب كانت فيها رائدة فى ميادين العلم والفن والثقافة . . ثم عادت هذه الطاقات الجبارة إلى الكمون والخمود ، وذلك حينما ضعف الدافع والحافز . . والنوع الانسانى فى أى مكان وفى أى زمن قادر على الابتكار والابداع والانتاج العبقرى ، لو آمن بنفسه وقيمه وأدرك مستويات قدراته ومواهبه . . ولقد برهن المسلمون فى نشأتهم الأولى على هذه الطفرة . . حينما انبثقوا من الجزيرة العربية يملأون الدنيا نورا وعلماً وحقاً وخيراً وجمالا ، وبرهن اليونانيون فى ماضيهم القديم على مقدرة العقل البشرى وذلك حينما انطلقوا يناقشون كل شىء فى السماء والأرض ويخططون للبشرية طريقها العقلى وثقافتها الأصيلة .

وهكذا تصبح حركة تعليم الكبار مصانع الرجال ، ومدرسة الحاضر والمستقبل ، ومعالم الطريق ، وصراط الحق المستقيم .

الأهداف الفردية لتعليم الكبار :

تهدف عملية تعليم الكبار فى ناحيتها الفردية إلى تنمية شخصية الفرد

لتتفاعل تفاعلا ايجابيا مثمرا مع مطالب المجتمع القائم ، ولتطور هى بدورها مستويات هذا المجتمع نحو آفاقه العليا وآماله الكبرى .

هذا ويمكن تلخيص أهم هذه الأهداف فى النواحى التالية :

– رفع مستوى الكفاية الفردية :

وهذا يتأتى عن طريق تدريب الفرد على إتقان النشاط الذى يقوم به ، مهما كان نوع هذا النشاط ، عقليا أو عاطفيا أو اجتماعيا . . وذلك عن طريق تعلم أساليب جديدة فى العمل ، والاتقان هدف وغاية « . . ان الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه » .

– تكوين ميول جديدة :

وذلك عن طريق مساعدة الفرد على أن يكتشف بنفسه ولنفسه ميادين النشاط التى تتفق مع طبيعته واستعداده . . وهكذا يرتاد الفرد الآفاق الجديدة ، لبزيد من خصوبة حياته ، ومتعتها البريئة العميقة .

– محاربة الأمية :

تبدأ عملية تعليم الكبار بمحاربة الأمية ، ثم تتطور بعد ذلك إلى آفاقها العليا وميادينها الخصبة المتعددة . . وذلك لأن تعلم المهارات اللغوية والحسابية شرط ضرورى للمعرفة الوظيفية التى تهدف حركة تعليم الكبار إلى رفع مستوى الأمى ونصف الأمى إلى المستوى المساوى لنهاية المرحلة الإبتدائية . . وهكذا تتحقق فكرة تعميم التعليم من طرفيه الصغير عند الأطفال والكبير عند الراشدين .

– النمو المعرفى :

تهدف حركة تعليم الكبار إلى تنمية مواهب الفرد وقدراته العقلية المعرفية وتدريبه على التفكير العلمى الموضوعى فى جميع أمور حياته اليومية . . وهكذا يصبح الفرد قادراً على أن يعبر عن نفسه قولا وكتابة ، تعبيرا واضحا . . ويصبح أيضاً قادرا على تذوق الأفكار الجديدة . . وبذلك تتحقق فكرة تاكيد الذات . . ويتغلب الفرد على شعوره بالنقص ، ويتحرر من الضعف الذى يحول بينه وبين قيامه بدوره الإيجابى فى بيئته المعاصرة .

– النمو العاطفى :

يؤدى التطور الاجتماعى السريع إلى إنتشار التوتر النفسى والقلق والاختلال الانفعالى ، وذلك لكثرة المشكلات التى يواجهها الفرد فى حياته المعاصرة . . ولصعوبة مسايرة البيئة فى مطالبها المتغيرة المتجددة . . ولذا كان لزاما على القائمين على حركة تعليم الكبار أن يمهدوا للفرد سبيل الطمانينة والراحة النفسية . . ولن يتأتى هذا الأمر إلا إذا تعلم الفرد أساليب الاتزان الانفعالى والتوافق العاطفى مع أنماط التيارات الاجتماعية القائمة .

– النمو الاجتماعى :

تتطور حياة الفرد الاجتماعية من اطار الأسرة إلى نطاق المجتمع الكبير ، وعلى الفرد أن يتعلم كيف يتعامل مع الناس ، وعليه أن يقدرهم لمزاياهم الأصلية ، لا لأموالهم أو جنسهم أو سنهم . . وعليه أن يفرق بين آراء الأفراد ومذاهبهم المختلفة وشخصياتهم . . فقد نختلف فى آرائنا ولكننا نلتقى فى شخصياتنا . . وهكذا يزداد التماسك الاجتماعى وتقل حدة التعصب .



يهدف حركة تعليم الكبار إلى تنمية مواهب الفرد وقدراته العقلية ومعارفه ، وتدريبه على التفكير العلمى الموضوعى فى جميع أمور حياته اليومية ، لكى يصبح قادراً على أن يعبر عن نفسه قولا ، وفكرا ، وكتابة ، وتعبيراً .. كما ويصبح قادراً على تذوق الأفكار الجديدة ، وبذلك يتحرر من الضعف الذى يحول بينه وبين قيامهبدوره الإيجابى فى بيئته المعاصرة . . وقد ثبت من كثير من التجارب والدراسات التى أجريت أن طريقة حلقة المناقشة كوسيلة للتدريس، أكثر فعالية من طريقة المحاضرة ، عندما يكون المعيار هو القدرة على استبقاء المعلومات .

وبما أن المجتمع القوى يعتمد فى جوهره على الكيان العائلى الصحيح ، إذن فعلى الفرد أن يتعلم طرق ووسائل انشاء حياة عائلية سعيدة .

وبما أن الأب هو العامل الرئيسى فى تكوين ضمير الطفل ، إذن فالنمو الخلقى ينشأ فى إطار السلطة القائمة فى العائلة ، ثم ينتشر منها إلى قيم ومعايير المجتمع القائم .

وهكذا نرى أهمية النمو الاجتماعية والخلقى فى تكوين الأفراد والمجتمعات .

– المشكلات اليومية والتكيف البيئى :

يهدف تعليم الكبار إلى مساعدة الفرد على معالجة مشكلاته اليومية ، والتكيف لمظاهر البيئة الحديثة بخصائصها الجديدة المتطورة ، والوصول إلى مستوى النضج الضرورى للحياة فى تلك البيئة المعقدة .

– كسب الرزق :

أصبح التدريب المهنى بصوره المباشرة . . ضرورة للفرد فى هذا العصر الصناعى الذى نعيش اليوم أحداثه وتغيراته ، ولذا كان على الفرد أن يداوم على تعلم المهارات الجديدة التى تنشأ نتيجة لظهور الاكتشافات والصناعات والآلات المختلفة . . وهكذا نرى أهمية تعليم الكبار فى فتح آفاق الخبرات العملية الجديدة أمام الناس .

هذا ومن أهم أهداف حركة تعليم الكبار مساعدة الفرد على زيادة دخله وتنظيم انفاقه ، بحيث يتجنب الأزمات المالية التى تهدد فى كثير من الأحيان تماسك الحياة العائلية وسعادتها . ولذا يجب أن يتعلم الأفراد الأساليب وطرق تحديد العلاقات القائمة بين الدخل والانفاق ، بحيث لاتطغى ناحية على الأخرى ، وبحيث يصل التنظيم الاقتصادى الفردى والعائلى إلى مستوياته الصحيحة .

– استغلال أوقات الفراغ :

عندما تزداد أوقات فراغ الفرد نتيجة لنقصان النشاط البشرى أمام الانتاج الآلى ، فان الفرد يحتاج إلى نوع جديد من التعليم ليشتغل أوقات فراغه بما يهيىء له حياة نشيطة سعيدة . . وذلك هو فن الحياة ، بكل مافيها من متع خالصة نقية ، طاهرة برئية ، هو الفن الذى يؤدى إلى معرفة التراث البشرى وتعمقه وتذوقه وحبه ، هو مظهر لعلاقة الفرد بالنوع الانسانى كله خلال عصوره وأجياله . . وهكذا تنشا الهوايات المتعددة التى تزيد خصوبة الحياة وتكسبها روحا ومعنى .

رابعاً – أسباب وأهمية تعليم الكبار :

لماذا نهتم بتعليم الكبار ؟ . . ما هى الأسباب ؟ . . ما هى الفوائد ؟ . . هل نكتفى بالتعليم العام للأجيال الناشئة ، ونترك مشكلة أمية الكبار تتناقص مع الزمن نتيجة لانتشار فكرة التعليم الالزامى ؟ .

هذه صورة سريعة عن المشكلات التى تواجه أغلب المشتغلين بحركة تعليم الكبار فى أغلب بلاد العالم . . ولذا كان لزاما علينا أن نبين أهمية هذا التعليم وأسبابه وفوائده .

هذا ويمكن تلخيص أهمية تعليم الكبار فى النواحى التالية :

– تخلف التعليم الإبتدائى :

ويتلخص هذا التخلف فى ناحيتين رئيسيتين نوضحهما فيما يلى :

– لا يزال التعليم الإبتدائى فى أغلب بلاد العالم أضيق من أن يستغرق جميع أطفال المرحلة الأولى ، ولهذا تزداد نسبة الأمية ، بالرغم من زيادة إنتشار تعليم المرحلة الإبتدائية .

– لا يساير التعليم الإبتدائى فى تطوره تطور المجتمع القائم ، وبذلك فمناهجنا فى هذا التعليم متخلفة على الأقل بجيل من البشر . . فكبار اليوم أعدوا لمستوى حضارى انتهى ، وأصبحوا يواجهون بيئة جديدة . . إذن يجب أن نعلم الكبار ليواجهوا المشكلات الواقعية لبيئتهم المعاصرة .

– زيادة تعداد الكبار :

ازداد تعداد السكان الكبار فى السنوات الأخيرة ، وذلك لانتشار السلام ، واتساع نطاق الخدمات الصحية ، وإرتفاع مستوى الإنتاج الغذائى ، ولذا أصبحت عملية تعليم الكبار حقاً أساسيا لكل الأفراد وليست نافلة من نوافل التطور الاجتماعى القائم .

– زيادة معدل التطور :

يزداد معدل تطور الدول المتخلفة عاما بعد آخر ، فاذا فرضنا أنها تتطور فى السنة الأولى بخطوة واحدة ، فانها تتطور فى السنة الثانية بمعدل ٤ خطوات ، وفى السنة الثالثة بـ ٩ خطوات ، وفى السنة الرابعة بـ ١٦ خطوة . . وهكذا تستمر النهضة . . ويزداد معدل التطور . . وعلى الكبار أنفسهم أن يسايروا هذه النهضة فى تقدمها ، وذلك عن طريق التعلم .

هذا والفرد الناضج فى المجتمع المعاصر يأخذ ويعطى . . وبذلك فتعليم الكبار يساعد على زيادة تطور المجتمع . . وهكذا يطور المجتمع الفرد ، ويطور الفرد المجتمع نتيجة للعلاقات القائمة بين المجتمع والفرد . . وبين الفرد والمجتمع .

– العزلة الفردية :

تضعف الروابط العائلية فى المجتمع الصناعى وتتفكك أواصر الأسرة ، ويشعر الفرد بالعزلة والوحدة . . وتزداد أوقات الفراغ . . وخير علاج لهذه الوحدة هو تعلم أشياء ومهارات جديدة للترفيه والمتعة والفائدة . . وهكذا تبدو أهمية تعليم الكبار فى هذا العصر الصناعى .

– العالم المنكمش :

يضيق العالم ، وتضعف الفواصل الطبيعية القائمة بين الدول . . وذلك لتطور طرق المواصلات ووسائل نشر المعلومات عن طريق الاذاعة والسينما والصحافة . . وهكذا تطورت العلاقات التى تربط الدول بعضها بالبعض الآخر . . وأصبحت الأحداث التى تقع فى دولة ما تؤثر فى الدول الأخرى المجاورة لها والبعيدة عنها . . وبدأ حجم العالم ينكمش عاما بعد آخر . . وأصبح لزاما على الفرد أن يمتد بتفكيره ومعارفه وعواطفه إلى ما وراء حدود وطنه ، ليدرك تطور الانسانية كلها فى القرن العشرين . . ولن يتأتى هذا إلا إذا تعلم الفرد تراث بلده وأمجاد ماضيه ، ثم تعلم المعالم الكبرى لتطورات النوع الانسانى كله حتى لا تضيع مشاعره الوطنية فى أحضان معارفه الانسانية ، وحتى لا تضيع معارفه الانسانية فى أحضان مشاعره الوطنية . . وهكذا تبدو أهمية تعليم الكبار فى تكوين المواطنة الاقليمية ، والحفاظ على تراثها وفى تفهم التيارات العالمية ، وفى تربية الفرد تربية متزنة صحيحة ، تتأكد فيها قوميته وتتسامى فيها معارفه إلى انسانيته الكبرى عبر العصور والأجيال .

◇ مشكلة وحدة المبادئ التعاونية

مقـدمة :

مبادئ التعاون عبارة عن القواعد أو الأسس التى يقوم عليها النظام التعاونى أو مجموعة التقاليد التى تحكم وتنظم الأوضاع والعلاقات التعاونية العامة . فعلى الرغم من أن الأنظمة القانونية التى تحكم الجمعيات التعاونية تختلف باختلاف الدول إلا أنها مع ذلك تقوم أول ماتقوم على المبادئ العامة التى وضعها الرواد الأوائل ، وقد عرف هؤلاء الرواد باسم «رواد روتشديل « .. ولم تكن هذه المبادئ التى وضعوها ونسبت إليهم ، وقام عليها النظام العام لكل جمعية تعاونية ، مواد قانونية مسجلة فى قائمة ، وإنما كانت مطوية ضمن النظام الذى أسسوا به أول جمعية عام ١٨٤٤ .. وحددوا فيه أغراضها وخططها ، ثم أقبل التعاونيون من بعدهم على هذا النظام فتناولوا هذه الأغراض والخطط بالشرح والتعليق واستخلصوا منها على ضوء التطبيقات العملية المبادئ والقواعد العامة ونسبوها إلى هؤلاء الرواد ،

أما السبب فى إقبال الشراح وإفاضتهم فى الحديث عن مبادئ روتشديل أو عن مبادئ وطرق روتشديل كما يسميها البعض الاخر ، هو أن التنظيم التعاونى الذى أقامه رواد روتشديل الأوائل يعتبر أول تنظيم تعاونى ناجح صمد منذ إنشائه رغما عن الظروف الصعبة التى أحاطت به ، فان جمعية روتشديل أفتتحت أبوابها فى متجر صغير فى ٢١ ديسمبر ١٨٤٤ بالدور الأرضى فى مبنى يقع فى تودلين قريباً من شارع يوركشير وقد وجدوا صعوبة كبيرة فى العثور على هذا المكان ، وكان ملاك العقارات يرفضون تأجير أى مكان أو متجر لهم إعتقاداً منهم أن الرواد لن يستطيعوا أن يستمروا فى دفع الإيجار حتى ولو لأسابيع قليلة ، وأخير عثروا على هذا المكان فى تودلين

متجر صغير ، إيجاره الأسبوعى ٣ شلن ، ١٠ بنس ، واشترط عليهم المالك قبل التاجير أن يدفعوا مقدم إيجار لفترة أربعة شهور ى ٢ جنيه ، و ١٠ بنس . ويذكر المؤرخون أن السلع التى كانت تتعامل فيها الجمعية عند إفتتاحها كانت كما يلى : ٥٠ رطل زبدة — ٥٦ رطل سكر — ٦ جوالات دقيق جوال من الشوفان — ٢٤ دستة شموع .. وقد أستخدمت الجمعية الشمع فى إضاءة المتجر .

هذه الجمعية التى أفتتحت أبوابها على ضوء الشمع ، سارت فى الطريق العملى ، على الرغم من أن بضاعتها كانت ضئيلة ، ورأسمالها المستثمر كان ثمانية عشر جنيهاً ، جمعت من البنسات التى ساهم بها الأعضاء الثمانية والعشرين ، وكانت مبيعاتهم فى بداية الأمر قليلة ، إذ كانت تتراوح مابين أربعة جنيهات وسبعة جنيهات أسبوعياً .. وبعد سنة من الجد والعمل والدعاية زاد عدد الأعضاء حتى بلغ ٧٤ عضواً ، كما بلغت جملة المبيعات ٧١٠ جنيه ، ورأس المال ١٨١ جنيه ، والفائض ٢٣ جنيه ، ثم أخذت بعد هذا فى طريق التقدم ، وحققت نجاحاً مذهلا جعل الأستاذ ج .د. ه. كول المحاضر فى جامعة أكسفورد يصدر كتاباً فى عام ١٩٤٤ تحية لهؤلاء الرواد بمناسبة مرور مائة عام على إفتتاح متجرهم يقول فيه : إن هؤلاء الناس قد حققوا ماعجز جبابرة المال أن يحققوه .

وهذا التقدم ، وهذا النجاح لم يتحقق إلا على أساس الإنتفاع بدروس الماضى ومعرفة أخطائه ، فان رواد روتشديل تجنبوا البيع بالأجل لكى لايقعوا فيما وقع فيه غيرهم ، وصمموا على إعطاء عائداً المعاملات للأعضاء منذ البداية ، فاثبتوا أن مشروعهم ناجحاً ومربحاً لمن يسهم فيه ، كما أنهم اعتمدوا على أنفسهم وجعلوا الأدارة فى أيدى الجميع ، ونجاح

المشروع مسئولية الجميع ، وساروا إلى الأمام بطريق النمو الحثيث والبناء المستقر ، ونبذوا خيالات الماضى فجاءتهم الثمرة التى يحصل عليها كل من يبذل مجهوداً واقعياً ، ويزرع فى أرض خصبة ، ولايتعجل الحصاد .. أو ينتظر أن يجمع أكثر مما غرس .

هذا النجاح هو الذى أغرى الكتاب والباحثين إلى الرجوع إلى القانون النظامى للجمعية ، وإلى محاضر جلسات مجلس إدارتها ، وغير ذلك من سجلاتهم لكى يستنبطوا منها ماأطلقوا عليه مبادئ أو قواعد .. أو غير ذلك من تسميات مستهدفين من وراء ذلك إضاءة الطريق أمام التنظيمات التعاونية حتى تسير فى نفس الطريق الذى قاد جمعية روتشديل إلى النجاح .

المبادىء عند جورج جيكوب هولى أوك :

ومن أوائل الذين كتبوا فى هذا الموضوع « جورج جيكوب هولى أوك » ، فقد كان من معاصرى رواد روتشديل ، ولمس عن قرب الجهد الذى بذلوه ، ونشر فى عامى ١٨٥٧ ، ١٨٥٨ عدة مقالات فى جريدة « الديلى نيوز » ، أى بعد ثلاثة عشر عاماً من إفتتاح متجر روتشديل التعاونى ، ثم طبعت مؤسسة « هوراس جريلز » هذه المقالات فيما بعد فى كتاب أصدرته بعنوان « تاريخ التعاون فى مدينة روتشديل » . . ثم أصدر فى عام ١٨٧٥ أول مجلد بعنوان « تاريخ التعاون » . . ثم أصدر فى عام ١٨٧٨ كتاباً آخر بعنوان « تاريخ روتشديل » . . ومن هذا يتبين أن الرجل بالإضافة إلى أنه كان معاصراً للرواد ، فانه أيضاً باحثاً وكاتباً ، الأمر الذى يجعل الباحثين يهتمون بآرائه ، ويرجعون إليها عند ما يتناولون هذا الموضوع .

وبالرجوع إلى كتابات هذا الرجل نجد أنه أورد لنا أربعة عشر

ظاهرة رئيسية فى نظام روتشديل ، إعتبرها من أساسيات نجاح هذه الجمعية .

أساسيات نجاح التعاون عند « جورج جيكوب هولى أوك » :

إستنبط جورج جيكوب هولى أوك من بحوثه ودراساته ، أربعة عشرة ظاهرة رئيسية ، يرى من وجهة نظره ، أنها من الأساسيات التى مكنت الرواد من أن يسيروا قدماً فى نجاحهم ، ويصلوا إلى المنزلة الرفيعة التى وصلوا إليها ، ونوجز هذه الأساسيات فيما يلى :

١ – وضع الرواد الأوائل المثل على تمويل النشاط الذى يبدأوا به جميعتهم من مالهم الخاص .

٢ – بذل أقصى الجهود للتعامل فى أفضل أنواع السلع التى قد توجد فى الأسواق .

٣ – إيفاء الكيل والميزان .

٤ – التعامل بسعر السوق ، وعدم الدخول فى منافسة مع المتاجر الأخرى المنافسة .

٥ – عدم التعامل بالأجل بيعاً أوشراء ، وحث العمال بصفة عامة على عدم الوقوع فى هم الديون .

٦ – توزيع الفائض على الأعضاء بنسبة تعامل كل عضو ، مؤكدين المفهوم الذى أوضحوه للعمل . . وهو أن من يسهم فى تحقيق الربح ، ينبغى أن يكون له نصيب فيه .

٧ – إغراء الأعضاء بترك الأرباح فى « بنك المتجر » وبذلك علموهم الإدخار . . والإحساس بالإزدهاروالأمل فى تحقيق الرخاء .

٨ – تحديد ٥ ٪ كفائدة لرأس المال .

٩ – تخصيص نسبة من الأرباح توزع على العاملين وفقاً للجهد الذى بذلوه ، والأجور التى يحصلون عليها .

١٠– تخصيص ٢,٥ ٪ من جميع الأرباح التى تتحقق للتعليم ، وتنمية كفاءة الأعضاء .

١١– تطبيق حق ديمقراطية الإدارة بالنسبة إلى جميع الأعضاء ، على أن يكون لكل عضو صوت واحد أياً كان القدر من الأسهم الذى يسهم به فى رأس مال الجمعية . . وتاكيد هذا الحق بالنسبة للنساء . . وحقهن فى الحصول على مدخراتهن سواء أكن متزوجات أو غير متزوجات ، ويوجه هولى أوك النظر إلى أن ذلك حدث قبل إصدار القوانين التى تتعلق بحقوق النساء المتزوجات .

١٢ –العمل على أن يتسع ويمتد النشاط التجارى والصناعى للجمعية بحيث يمكن إقامة مدينة صناعية تتوافر فيها الظروف البيئية التى تنعدم فيها الجريمة .

١٣– بانشائهم جمعية الجملة التعاونية ، إستطاعوا أن يوجدوا الوسيلة التى يمكن عن طريقها تحقيق ما يهدفون إليه من الحصول على أجود أنواع السلع .

١٤– إعتبار الجمعية كمعهد ونواة لحياة إجتماعية جديدة لجميع الأعضاء ، فاذا إعتمدوا على أنفسهم وأحسنوا إدارتها حققت لهم حياة أفضل .

المبادىء عند « أكلاند وجونز » :

ومن بين الذين كتبوا فى موضوع المبادىء أيضاً ، « أ . هـ . د . أكلاند ، بنجامين جونز » هذان الباحثان نشرا فى عام ١٨٨٤ كتاباً بعنوان « العمال التعاونيين » . . وقد إستنبطا من نظام روتشديل ، ومن بحوثهما ودراساتهما تسعة مبادىء ، وإعتبروا هذه المبادىء الأساس الذى ينبغى أن تقام عليه كل جمعية — وهى :

١ — أن تفتح الجمعية أبوابها للجميع .

٢ — أن تتقيد بالسعر السارى فى السوق وتجعله ثمناً للبضائع التى تبيعها .

٣ — أن تتعامل بالنقد فلا تسمح بالبيع بالأجل .

٤ — أن ترد العائد على المعاملات بالنسبة للمشتريات .

٥ — أن يسهم كل عضو بسهم أو أكثر فى رأس المال ، ويحصل فى نظير ذلك على فائدة معقولة لمقدار ما أسهم به .

٦ — أن يتساوى الجميع فى حق التصويت ، سواء فى ذلك من يملك القليل ومن يملك الكثير فى رأس مال الجمعية .

٧ — أن تتوخى بيع السلع الجيدة وأن لاتتعامل إطلاقاً فى السلع الرديئة .

٨ — أن يتولى إدارة الجمعية مدير أمين ، ومجلس إدارة يتسم بالحيوية والنشاط والقدرة على العمل .

٩ — أن تتمسك الجمعية تمسكاً شديداً بمبدأ مراجعة الأعمال وجرد المحتويات وأن تعتمد فى ذلك على خير العناصر التى تتصف بالكفاية .

وهكذا نرى مما سبق أن « هولى أوك » وكلا من « أكلاند » و «جونز » قد أوردوا لنا خليطاً من المبادىء والمظاهر والقواعد والوسائل والطرق التى سار عليها الرواد لتحقيق أهداف الجمعية ، وهى أهداف تكاد تتركز فى تحسين أحوال الأعضاء الإقتصادية والإجتماعية .

ويبدو أن إتجاه تفكير الرواد نحو إقامة مدينة صناعية تنعدم فيها الجريمة إنما يرجع إلى ما صاحب التطور الصناعى من مشاكل إجتماعية معقدة ، ومن ثم كان الهدف من هذا التفكير هو أن تسير الجهود الإقتصادية فى أقوم الطرق التى تحقق لهم أكبر قدر ممكن من المزايا ، ولهذا فكروا فى إنشاء جمعية لكى يستطيعوا عن طريقها تجميع مشترياتهم ، ولكى تتوافر لديهم القدرة على المساومة والحصول على أجود أنواع السلع باقل الأسعار الممكنة ، فانه إذا إتسع نشاطهم فى التوزيع ، وكثرت أرباحهم تمكنوا من دخول ميدان الإنتاج ثم السيطرة على عوامله ، ثم إنتاج السلع الجيدة ، ثم بيعها للمستهلكين باسعار لاتضاف إليها أرباح الوسطاء .

المبادىء عند ت . و . ميرسر :

وقد عكف بعد ذلك كثير من التعاونيين[٣] على البحث والدراسة حول نظام الرواد على أمل أن يخرجوا منه بمبادىء محددة يتم الإتفاق عليها وتعتبر الدعائم الأساسية للحركة التعاونية فى شتى أنحاء العالم ومن هؤلاء « ت . و . ميرسر » ذلك التعاونى المشهور الذى عكف أكثر من خمسة وعشرين عاماً على دراسة جهود دكتور وليم كنج الذى إستفاد الرواد الأوائل من جهوده وتعاليمه ، هذا الرجل نشر فى المجلة العلمية للتعاون الدولى فى عدديها الصادرين فى سبتمبر وأكتوبر تحت عنوان

« دعائم التعاون » تحليلا لمبادىء وطرق روتشديل ، وقسمها إلى سبعة مبادىء ونظراً للدور الكبير الذى قام به هذا التعاون الكبير فى الحركة التعاونية سواء فى بريطانيا أو على الصعيد الدولى فى مركزه المسئول فى الحلف التعاونى الدولى نوجزها فيما يلى[٤] .

١ – مبدأ العالمية :

وفيها يرى « ميرسر » أنه من المحتمل أن يكون رواد روتشديل أول تعاونيين رحبوا بجميع الرجال والنساء على قدم الأخاء والمساواة فى المجتمع . بغض النظر عن النوع والجنس والدين . فلم يغلقوا الأبواب أمام أى رجل أو امرأة يرغب فى الإنضمام . ويقر أن اليوم الذى إعتنق فيه رواد روتشديل مبدأ الباب المفتوح للعضوية هو اليوم الذى وضعوا فيه الحجر الأساسى للكومنولث التعاونى الدول ، وبذلك صارت الحركة التعاونية دولية فى محيطها وأغراضها وروحها .

وقد يكون من مظاهر العالمية ذلك التعاون الصادق بين الحركات التعاونية التى بلغت شأوا عالياً فى نجاحها وتقدمها وإستعدادها لتقديم خلاصة جهودها لغيرها من الحركات التعاونية فى مختلف الأمم التى تتطلع إليها لتاخذ باسباب التقدم والنجاح ، ومن مظاهر ذلك عقد المؤتمرات وتبادل الزيارات ، وإقامة المعاهد والكليات ، وتقديم الخبرات الفنية .

٢ – مبدأ الديمقراطية :

كما يرى أن رواد روتشديل وضعوا مبدأ الديمقراطية من المبادىء الأساسية التى يقوم عليها التعاون ، عندما قرروا إعتمادهم على مواردهم الخاصة فى تكوين رأس المال اللازم لإقامة جمعيتهم ورفضهم أن يقترضوا من أشخاص خارج دائرتهم ، وذلك حتى لايقعوا فى ذل الإستدانة ،

وإتفاقهم على مبدأ أن لكل عضو صوتاً واحداً فى إدارة الجمعية ، وأن جميع الأعضاء الذين تتكون منهم جمعيتهم متساوون فى الحقوق سواء فى ذلك الرجال والنساء ، وأن إدارة الجمعية يجب أن توضع فى أيدى أشخاص منتخبين بواسطة الأعضاء دورياً . بل يذهب إلى أبعد من هذا فيرى أن مبدأ الديمقراطية بالنسبة للرواد لم يكن نوعاً من إدارة الجمعية فقط ، وإنما كان مع ذلك إعلاناً لحقوق الإنسان ، لأن سلطة الحكم تمنح للعضو على أساس أنه إنسان ، وبغض النظر عما وراء ذلك من المقدار الذى يمتلكه من أسهم فى رأس المال .

ولعل إعتماد الرواد فى أول عهدهم على مواردهم الخاصة لتكوين رأس المال اللازم ، إنما لأجل أن يحرروا أنفسهم من سيطرة المقرضين ، فان إقامة المشروعات تحمل فى طياتها مجاهل الغيب ، وقد كان من المحتمل أن تؤدى الإستدانة إلى أن يقعوا فى هذا الخطأ الذى وقع فيه من قبلهم ، وحينئذ يقعوا فى ذل الإستدانة وما يترتب على ذلك من عبودية لأصحاب المتاجر ، فكان على الرواد أن يستفيدوا من أخطاء الماضى وعبره .

٣ ـ مبدأ المساواة أو العدالة :

ويعنى بالعدل هنا المحافظة على حقوق الأعضاء وأداؤها كاملة غير منقوصة ، فان العدالة تعتبر قلب الديمقراطية ، بل يمكن القول بان العدل والديمقراطية مبدآن يدعم كل منهما الآخر ومن ثم كان من القواعد التى رسمها رواد روتشديل لقيام جمعيتهم ضرورة حصول أعضائها على أجود البضائع الممكنة ، ووجوب إيفاء الكيل والميزان والقياس . ولما كانت جمعية رواد روتشديل تتعامل فى أول الأمر مع الأعضاء

دون غيرهم ، وكان الأعضاء يشترون سلعهم باسعار السوق ، كان من الطبيعي أن يستنوا قاعدة رد عائد المعاملات لأن العدالة تقتضى أن يرد لكل عضو ما دفعه زيادة عن أسعار التكلفة بعد حجز بعض المبالغ المعقولة فى الجمعية . ومن ثم كان مما يقضى به مبدأ العدالة ويتفق مع الديمقراطية ما ياتى :

(أ) دفع أجر عادل لرأس المال نظير خدماته ، بحيث لا يتجاوز هذا الأجر معدل الفائدة الجارى .

(ب) دفع أجور عادلة للموظفين .

(ج) إعتراف الجمعية بحق الموظفين فى المساومة الجماعية فيما يتعلق بالأجور والظروف المحيطة بالعمل .

(د) حث الإدارة موظفيها على أن يصبحوا أعضاء فى الجمعية أو فى أية جمعية أخرى تعمل فى محال إقامتهم .

والمعتقد أن إعتناق الرواد لمبادىء العدالة والديمقراطية كان يعد من الأمور التقدمية وقتئذ ، فى عصر لم تكن الديمقراطية الحقيقية فيه قد رسخت أقدامها فى شتى الدول ، وربما كان هذا ضمن الأسباب التى جعلت الحركة التعاونية فى أول عهدها هدفاً للنقد والهجوم .

والجديد الذى أورده ميرسر هو إعتراف الجمعية بحق العمال والموظفين فى المساومة الجماعية فيما يتعلق بالأجور والظروف المحيطة بالعمل نراه أمراً طبيعياً تخوله لهم مبادىء الديمقراطية دفعاً لما قد يقع عليهم من مظالم وتحقيقاً للعدالة الإجتماعية . وقد يكون السبب فى ذلك أنه لاحظ إنتشار تاليف النقابات وعلى وجه الخصوص فيما بعد الحرب العالمية الأولى ، إذ أصبح مبدأ الحرية النقابية معترفاً به فى جميع الدول المتمدينة . وكان

الأمر على عكس ذلك فيما مضى ، إذ كان العامل مغلوباً على أمره ، ليس له حق تاليف النقابات للدفاع عن مصالحه . بل أن أغلب العمال كان محروما من ممارسة حق الإنتخاب ، فقد قرر البعض أنه فيما بين عامى ١٨٣٤ و ١٨٣٥ كان خمسة أسداس عدد الذكور البالغين لايستطيعون الإدلاء باصواتهم ، كما يذكر « كول » . عن هذه الحقيقة ، أن الحركة التعاونية التى كانت قائمة وقتئذ أصيبت بنكسة قاسية إذ أدى فشل مشروع إقامة النقابات عام ١٨٣٤ إلى فشل الحركة التعاونية ، وتدهورت معظم الجمعيات الإنتاجية وكثيراً من الجمعيات الإستهلاكية .

وأعتقد أن إعتراف الجمعيات بحق العمال فى المساومة الجماعية لايمنع القائمين على شئونهم من أن يبذلوا أقصى جهودهم لتطبيق روح التعاون التى تتطلب أن لاتغمط القوى العاملة فيها حقوقها وأن تتميز الإدارة بحسن التنظيم والتوجيه والصلات الطيبة ، بحيث يبذل العمال والموظفين أقصى جهودهم فى العمل ، يدفعهم إلى ذلك ماتعكسه الإدارة الرشيدة من أثر ، وليس ماتتسلح به من لوائح أو قوانين .

٤ ــ مبدأ الإقتصاد فى النفقات :

أما مبدأ الإقتصاد فى النفقات أو مبدأ الكفاية بعبارة أخرى ، فقد قرر الرواد لتحقيقه وتطبيقه عدم التعامل بالأجر فى البيع أو الشراء ، لأن ذلك يجر إلى نفقات إضافية تزيد بها تكلفة البضائع ، وهم يهدفون إلى خفضها وإستبعاد جميع وسائل الاسراف ، حتى يتسنى لهم إشباع حاجاتهم باقل التكاليف ، ولتحقيق هذا الغرض عملوا على تحسين كفاية جمعيتهم والجمعيات التعاونية الأخرى التى أقاموها فيما بعد ، لأن رفع الكفاية يقلل من تكاليف المتاجرة .

هذا إلى أنهم طبقوا مبدأ العدالة وقرنوه فى التطبيق بمبدأ الإقتصاد وعدم الاسراف وكانت حجتهم أو وجهة نظرهم فى ذلك أنه ليس من العدالة أن يمنح بعض الأشخاص إئتماناً بينما يلزم آخرون بان يشتروا بالنقد ، فان هذا يعنى أن أحدهم يكسب على حساب الآخرين . . وإذا كان شعارهم الذى إتخذوه عنواناً لهم ينادى بان « الكل للفرد — والفرد للكل » فان هذا الشعار لا يستقيم معه التميز بين الأعضاء ولا يوجد مايبرره . بل لا يمكن أن تكون هناك ديمقراطية حقة إذا إنتهك مبدأ المساواة .

ويلاحظ أنه يمكن تطبيق قواعد العدالة عند تقرير البيع الاجل فيما يتعلق ببعض أنواع السلع الطويلة الإستعمال والتى يعود إستعمالها بالرفاهية على أعضاء المجتمع ، وقد لاتسمح لهم مواردهم بشرائها بالنقد . على أن يراعى فى ذلك إحتساب فوائد معقولة ، مع أخذ الضمانات الكافية التى تكفل للجمعيات حقوقها وبخاصة أن ظروف التجارة قد اختلفت الان عما كانت عليه الحال أيام رواد روتشديل ، فلم تعد القوانين الوضعية فى مختلف الدول تسمح بالإكراه البدنى كحق الدائن فى حبس المدين وهو ماكان قائماً وقتئذ ، فضلا عن إتساع الوحدات الصناعية ، وكثرة إنتاجها ، مما أدى إلى إشتداد عامل المنافسة ، بينما كان الإنتاج فيما مضى محدوداً إلى حد ما إذا قيس بما هو عليه الحال الان .

٥ — مبدأ النشر أو العلانية :

حيثما يكون الجهل والظلام يكون الغش والتزوير والفساد ، ومن ثم يتحتم على الجمعيات التعاونية أن تطبق مبدأ النشر فيما يتعلق بتقاريرها وحساباتها الختامية وقرارات جمعياتها العمومية ، ويتساءل « ميرسر » كيف يمكن للجمعية التعاونية التى لا تطبق هذا المبدأ أن تحتفظ بثقة أعضائها

أو تدعى الأمانة ، ثم يستطرد فيقول أنه لا ينبغى أن تكون هناك أسرار تتعلق فى الجمعيات مهما كانت الظروف والأحوال ، ومهما كانت هذه الظروف محرجة أو صعبة من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة .

والمعتقد أن مبدأ النشر والعلانية ، يجب أن يشمل فيما يشمل نشر التعليم التعاونى والثقافة التعاونية لما لهما من أهمية عظمى فى نجاح الحركة التعاونية وإقامتها على دعائم سليمة .

٦ ـ مبدأ الوحدة أو « تضافر الجهود » :

ويرى «ميرسر» أن رواد روتشديل ركزوا إهتمامهم على مصالحهم الإقتصادية المشتركة ، فاستخلص من ذلك قاعدة تعاونية هامة وهى مبدأ الوحدة ، بمعنى أن تكون المصلحة المشتركة هى الغاية التى يجب التفاف الأعضاء حولها مهما كانت معتقداتهم الدينية أو السياسية ، وهذا هو السبب فى أن هؤلاء الرواد أخذوا بسياسة الحياد فيما يتعلق بتلك المعتقدات .

وقد كان من ثمرات تطبيق هذا المبدأ فى الحركة التعاونية الإنجليزية تكوين الإتحاد التعاونى البريطانى ، والجمعية التعاونية الإنجليزية لتجارة الجملة . كما كان هذا المبدأ سبباً مشجعاً فى تكوين منظمات تعليمية مركزية وجمعيات تعاونية على نطاق دولى كالحلف التعاونى الدولى والجمعية الدولية لتجارة الجملة .

والمعتقد أن المصالح الإقتصادية المشتركة كانت من أهم العوامل التى ساعدت على نجاح جمعية روتشديل ، وقد أثبت نجاحها إمكان خلق مجتمع جديد يتضافر أعضاؤه على تحقيق مصلحة المجموع مهما تباينت معتقداتهم الدينية والسياسية

٧ – مبدأ الحرية :

أما المبدأ السابع الذى إستخلصه « ميرسر » من رواد روتشديل فهو منح أعضاء الجمعية أعظم قدر ممكن من الحرية الشخصية ، فالعضو له حرية البقاء فى الجمعية أو الإنسحاب منها فى أى وقت يشاء ، وله حرية التمسك بعقيدته الدينية أو السياسية ، وله مطلق الحرية فى أن يفعل ما يشاء مما لا يضر بمصالح الجمعية . فهو ليس مرغماً على الشراء من جمعية التجزئة ، والجمعية التعاونية للتجزئة ليست مرغمة على الشراء من جمعية الجملة التى هى عضو فيها ، بل تكون المعاملات فى جميع هذه الأحوال إختيارية . ويذكر « ميرسر » أن هناك تعاونيين يعتبرون هذه الحرية من أسباب ضعف الجمعيات التعاونية ويرون ضرورة إرغام الأعضاء على الشراء من جمعية التجزئة ، وإرغام جمعية التجزئة على الشراء من جمعية الجملة ، ثم يعقب على ذلك بأنه :

> **لا يرجى الدوام لحركة تقوم على مبدأ الإرغام ، ولهذا يجب أن تبنى الحركة التعاونية على مبدأ الحرية ، سواء فى ذلك حرية العمل وحرية الإنضمام ، لأن الحرية هى الضمان الوحيد للكفاية الإقتصادية فى التعاون أما إذا تغاضت الحركة التعاونية عن مبدأ الحرية ، فانها لن تكون حركة حية ، بل أنه فى الوقت الذى تقول فيه وداعاً لحرية تكون قد لفظت آخر أنفاسها وماتت .**

هذه هى المبادىء السبعة التى يرى « ميرسر » أنه يجب دائماً على الحركة التعاونية أن تسترشد بها ، وأنها إذا طبقت هذه المبادىء فى تنسيق موحد ، فان الحركة التعاونية باكملها تكون قد بنيت على صخرة قوية لا تلين .

آخرون كتبوا فى المبادىء التعاونية :

جميس بيتروارباس :

وهناك آخرون كتبوا فى المبادىء التعاونية ، نوجه إليهم الأنظار . . منهم مثلا : « جيمس بيتروارباس » الرئيس السابق للاتحاد التعاونى الأمريكى ، الذى قسم مبادىء روتشديل فى كتابه «الديمقراطية التعاونية» إلى ثلاثة مبادىء :

١ ـ ديمقراطية الإدارة .

٢ ـ الفائدة المحدودة على رأس المال .

٣ ـ رد عائد المعاملات طبقاً لأسس عادلة .

أندريه أورن :

كذلك « أندريه أورن » فى كتيبه عن « المبادىء السبعة » الصادر عن الجمعية التعاونية السويدية ، أورد سبعة مبادىء هى :

١ ـ إعتماد الأعضاء على أنفسهم فى تمويل جمعيتهم ، وأعطاء فائدة محدودة على رأس المال .

٢ ـ التعامل فى أفضل السلع التى تتواجد فى الأسواق .

٣ ـ عدم التعامل فى السلع الرديئة ، والتمسك بمعايير الأمانة والنزاهة فى تعامل الجمعية مع الأعضاء أو غيرهم .

٤ ـ التعامل بالأسعار الجارية فى السوق ، وعدم التعامل بالأجل .

٥ – توزيع الفائض على الأعضاء وفقاً للنسب التى تعاملوا بها مع الجمعية .

٦ – الديمقراطية فى التصويت ، سواء فى ذلك الرجال أو النساء ، فكل عضو له صوت واحد بغض النظر عن القدر من الأسهم التى يمتلكها :

٧ – نشر العلم والثقافة والمعرفة بين الناس بصفة عامة ، وأعضاء الجمعية بصفة خاصة .

– مؤتمر عام ١٩٣٠ :

فى عام ١٩٣٠ عقد الحلف التعاونى الدولى مؤتمره الثالث عشر فى فينا ، ثم كونت لجنة خاصة لمراجعة مبادىء روتشديل ، والنظر فى وضع تعريف يحدد هذه المبادىء بحيث يمكن تطبيقها على خير الوجوه فى الحركة التعاونية وكان من بواعث الحاجة إلى هذه الدراسة أن الحلف كان ينتظم فى عضويته عدد مختلف من الجمعيات يمثل أربعين دولة(٥) ، وأن القانون النظامى للحلف ينص على أن يتبع الأعضاء مبادىء روتشديل ، وأن هذه المبادىء لم تحدد على وجه يسهل معه تطبيقها بل كانت صعوبة تحديدها من الأسباب التى دعت إلى عقد هذا المؤتمر .

– مؤتمر عام ١٩٣٤ .

وقد قدمت اللجنة تقريرها إلى المؤتمر التالى للحلف الذى عقد فى لندن عام ١٩٣٤ وإقترحت فى هذا التقرير المبادىء التالية على أساس أنها أهم مبادىء روتشديل(٦) ، أو بعبارة أدق هى التفسيرات الحديثة لمبادىء روتشديل :

١ – الباب المفتوح للعضوية .
٢ – ديمقراطية الإدارة .
٣ – رد عائد المعاملات على أساس المشتريات .
٤ – وضع حد على سعر الفائدة على رأس المال .
٥ – التعامل بالنقد .
٦ – الحياد السياسى والدينى .
٧ – التعليم التعاونى .

وقد أوضحت اللجنة أن هناك أفضلية فى ترتيب المبادىء التعاونية وأن المبادىء الأربعة الأولى تعتبر أساسية فى النظام التعاونى أكثر من المبادىء الثلاثة الأخيرة ، وقالت اللجنة عن هذه الثلاثة .

« مما لاشك فيه أنها تكون جزءاً من نظام روتشديل ، ولكنها تعتبر طرقاً وظيفية وتنظيمية مهمة أكثر منها مبادىء عامة وأن عدم الأخذ بها قد يؤدى إلى هدم أهم مزايا التعاون » .

وقد قدم الأعضاء البريطانيون فى المؤتمر تعديلا على إقتراح اللجنة ، يرمى إلى إستبعاد المبادىء الثلاثة الأخيرة ، وكانت وجهة نظرهم فى ذلك أن التعامل بالنقد والتعليم التعاونى وان لم يكن ثمة شك فى أنهما جزءان مهمان من نظام روتشديل ، وأنهما على جانب كبير من الأهمية فى تنظيم وفى تقدم الحركة التعاونية ، إلا أنهما ليسا مبدأين أساسيين تفقد المنظمات التعاونية أهم مميزاتها إذا لم تاخذ بهما ، وقد عززوا وجهة نظرهم بسبب آخر وهو أن من الأفضل إختصار المبادىء التعاونية ، وهكذا رفض الأعضاء البريطانيون إقتراح اللجنة الأساسى فاعيد إليها على أن تقدم إقتراحها النهائى للمؤتمر التالى للحلف .

– مؤتمر عام ١٩٣٧ :

ثم عقد المؤتمر التالى فى باريس بفرنسا عام ١٩٣٧ ، وقدمت اللجنة تقريرها ، فقالت فيه .

« إن اللجنة وقد واتتها الفرصة الكاملة لتستعرض ماقدمته جمعيات الجملة للمستهلكين وجمعيات العمال للانتاج ، والجمعيات التعاونية الزراعية ، والبنوك التعاونية ، لترغب فى أن تعبر عن إعتقادها بان السبع مبادىء التى سبقت الإشارة إليها ،

مازالت تعتبر ضرورية وأساسية فى نظام روتشديل ، وأنه ليس هناك مايدعو إلى الإخلال بوحداتها ، نتيجة للتقدم الصناعى والتجارى ، أو التغييرات التى طرأت أو تطرأ على طرق الإقتصاد » .

« وترى اللجنة فيما يتعلق بالبحوث التى أجريت على هذه المبادىء الأخذ بتفسير أقل جموداً فيما يتعلق ببعض أنواع الجمعيات التعاونية التى تختلف عن الجمعيات التعاونية للاستهلاك وهى التى كان الأصل فى نظام روتشديل أن وضع لادارتها ، وعلى ذلك ترى أن يكون هناك نوع من التمييز بين المبادىء السبعة التى سبقت الإشارة إليها ، وذلك بان يكون على جميع الجمعيات التعاونية أياً كانت أنواعها أن تطبق الأربعة مبادىء الأولى حتى تكون لها الصفة التعاونية . أما المبادىءالثلاثة الأخيرة فهى وان لم يكن شك فى أنها تكون جزءاً من نظام روتشديل ، وقد طبقتها الحركة التعاونية بنجاح فى مختلف الدول ، **إلا أن عدم الأخذ بها لايمنع من الإنضمام إلى عضوية الحلف التعاونى »**[٧] .

وهكذا يتبين أن اللجنة كررت أهمية المبادىء السبعة ، وإذا كان التطبيق العملى قد يلجىء بعض الجمعيات لظروف تتعلق بها ، أو لظروف سياسية محيطة بها ، إلى الإنحراف عن الأخذ بالمبادىء الثلاثة الأخيرة بعضها أو كلها ، فان هذا لا يسلبها صفتها التعاونية من وجهة نظر الإنضمام إلى الحلف التعاونى الدولى .

وقد لوحظ أن الأعضاء البريطانيين فى المؤتمر كانوا يريدون أن يطوروا هذه المبادىء لكى توافق ما تقضى به مصالحهم الخاصة ، وفى ذلك يقول أحد التعاونيين البريطانيين عن البيع النقدى ، أن ما إتبع منذ أكثر من تسعين عاماً يختلف تمام الإختلاف عن الطرق المعمول بها

الآن ، ولهذا يجب على الجمعيات التعاونية أن تتبع من الطرق ما يسمح لها بمواجهة المنشآت المنافسة فان البيع بالأجل مكن الحركة التعاونية فى بريطانيا من التقدم والنمو .

والأرجح أن مصلحة الدول التى تأخذ بأسباب التقدم ، والتى لم تستكمل بعد نموها الإقتصادى وبناءها الإجتماعى فى أن لاتتهاون إطلاقاً فى أمر مبدأ البيع بالنقد ، فان الإنحراف عن هذا المبدأ قد يؤدى إلى إغراء الطبقات العاملة القليلة الدخل بالإقبال على الشراء إلى حد تتعدى فيه حدود دخلها فتقع فى ذلة الإستدانة ، وهو من الآفات التى تعمل الحركة التعاونية على إنقاذ المجتمع الإنسانى منها .

وفيما يلى سنتناول بالشرح والتعليق المبادىء السابقة ، نظراً لأهميتها بالنسبة للحركة التعاونية ، وضرورة الملم من يتولون شئون إدارة الجمعيات بها .

المبدأ الأول ـــ الباب المفتوح للعضوية :

يعنى هذا المبدأ أن لا تغلق الجمعيات التعاونية أبوابها أمام أى شخص مخلص فى إهتمامه بها[٨] مادامت تتوافر فيه شروط اللياقة للعضوية . وطبقاً لهذا المبدأ يجب أن تفتح الجمعية أبوابها لكل مستهلك يرغب فى الإنضمام إليها سواء أكان رجلا أم امرأة ، وبغض النظر عن اللون ، والجنس أو الجنسية والمعتقدات الدينية ، والمذاهب السياسية . وكانت جماعة روتشديل تطلب ممن يريد الإنخراط فى عضويتها أن يحظى بتزكية إثنين من الأعضاء كما كانت تعلق قبوله النهائى على موافقة الجمعية العمومية ، وتشترط على العضو أن يحضر بنفسه ليلة إنضمامه إلى غرفة الإجتماعات ويقرر عزمه على المساهمة بخمسة أسهم ، قيمة كل سهم جنيه إنجليزى ،

وأن يؤكد إحترامه لقوانين الجمعية .

وتنص القوانين النظامية للجمعيات التعاونية للاستهلاك فى مصر على أن من يرغب فى العضوية عليه أن يتقدم بطلب إكتتاب إلى مجلس إدارة الجمعية مشفوعاً بقيمة الأسهم المكتتب فيها كلها أو بعضها ، وأن يبين فى هذا الطلب إسم الطالب ، ولقبه ، وسنه ، ومهنته ، ومحل إقامته ، وجنسيته . كما تنص على أن مجلس الإدارة يبت فى هذا فى مدى شهر من تاريخ تقديمه .

وإذا رفض مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية رغبة الطالب فى الإنضمام ، وجب أن يبنى هذا الرفض على أسباب قوية . ويتبع هذا الإجراء نفسه فى حالة ما إذا تنازل أحد الأعضاء عن أسهمه إلى آخر ليكون عضواً جديداً ، فانه يجب النظر فيما إذا كان العضو المتنازل إليه عضواً سابقاً غير مرضى عنه فى الجمعية أو فيما إذا كان تاجراً منافساً .

ومن المعروف عن الجمعيات التعاونية للاستهلاك أنها تحارب الإستغلال والإنتهازية ، وقد لا يرضى ذلك بعض التجار المنافسين الذين يرون فى وجودها إضراراً بمصالحهم غير المشروعة ، فيعملون على أن ينضموا إلى هذه الجمعيات ، ويداومون على حضور الجمعيات للتأثير على الأعضاء وإتخاذ قرارات يستهدفون فيها مصالحهم الشخصية ، من أجل ذلك كان مثل هذا النوع من الأعضاء غير مرغوب فيه .

وفى حالة رفض طلب العضوية يجب أن يرد إليه ما سبق أن دفعه عند تقديم طلبه بما فى ذلك رسم الدخول إذا كان من الشروط التى تتطلبها الجمعية أن يدفع رسم الدخول . وتعطى بعض الجمعيات للعضو الحق

فى أن يعود إلى تجديد طلبه فيما بعد متى رأى أن الأسباب التى من أجلها رفض طلبه قد زالت .

ولا يتعارض مبدأ الباب المفتوح للعضوية مع ما تتقيد به بعض الجمعيات من قصر العضوية فيها على أعضاء حرفة معينة ، أو مهنة خاصة ، فهناك جمعيات كثيرة من هذا النوع تشترط هذا النوع وتتقيد بهذا القيد وقد كثر الجدل والنقاش حول هذا الأمر بين المؤيدين له والمعترضين عليه . فالمؤيدون يرون أن روح التضامن تكون بين الأعضاء من أبناء الحرفة الواحدة أقوى منها بين الأعضاء من أبناء الحرف المختلفة ، ويعزون السبب فى نمو وازدهار الجمعيات التى تقوم على هذا الأساس إلى هذا العامل نفسه وهو تجانس الأعضاء فى المهنة والحرفة . أما المعارضون فينظرون إلى المسألة من جانب آخر يتصل بالصالح العام للحركة التعاونية ، ويرون أن مثل هذه الجمعيات توجه جهودها نحو كفاية التوزيع ، وتهتم بحاجاتها ومصالحها أكثر من إهتمامها بالأهداف الإجتماعية العامة للتعاون ، ومن ثم يرون فى تأسيس مثل هذا النوع من الجمعيات إنحرافاً عن المبادىء التعاونية . . هذه المبادىء التى لا تكلف العضو أكثر من أن يكون مستهلكاً وعلى إستعداد لأن يسهم بنصيبه المطلوب من رأس المال . . بل يرون أن وجود هذه الجمعيات يؤدى إلى إنقسام الحركة ، وهذا بدوره يؤدى إلى إضعافها ، ولهذا يستحسن البعد ما أمكن عن إنشاء الجمعيات التعاونية الطائفية . . غير أننا نوضح أن وجود مثل هذه الجمعيات قد يكون ضرورياً فى بعض الأحيان ، كما هو الحال فى مناطق المصانع والمناجم البعيدة عن العمران ، والتنظيمات الجماهيرية التى تعمل على التيسير على أعضائها ، لصالحهم وصالح الإنتاج فى نفس الوقت .

وفى مصر لايجيز القانون التعاونى تعليق الدخول فى الجمعية على الإكتتاب فى أكثر من سهم واحد ، ولا يجيز للعضو الواحد أن يمتلك أكثر من خمس رأس مال الجمعية ، «مادة رقم ٧ من القانون ٣١٧ لسنة ١٩٥٦» والمادة تستثنى الأشخاص الإعتبارية العامة من هذا الشرط . . كما ينص على أن يكون باب العضوية فى الجمعيات التعاونية مفتوحاً لجميع المواطنين طبقاً للشروط العامة للتعاون ، وقد أجاز كذلك إنشاء جمعيات تعاونية للاستهلاك تكون العضوية فيها مقصورة على فئة خاصة من المواطنين تجمعهم ظروف مشتركة بحسب عملهم أو وظيفتهم ، وفى هذه الحالة الأخيرة يكون لكل من توافرت فيهم الشروط اللازمة حق العضوية فى الجمعية .

وفيما يتعلق بشروط العضوية فى الجمعيات التعاونية الزراعية ، تشترط اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ بشان الجمعيات التعاونية الزراعية ، متعددة الأغراض بالقرية أو البندر ما يأتى :

مادة ١ – يشترط فيمن يكون عضواً فى الجمعية متعددة الأغراض بالقرية أو البندر ما يأتى :

١ – أن يكون شخصاً طبيعياً .

٢ – أن يكون من المشتغلين بالزراعة الحائزين أرضاً زراعية بالملك أو بالإيجار أو بوضع اليد ؛ أو من المشتغلين بالإنتاج الزراعى أو الحيوانى أو ممن لهم مصالح مباشرة مرتبطة بالزراعة .

٣ – أن يقبل كتابة النظام الداخلى للجمعية ، وأن يفى بالتعهدات الخاصة بالإكتتاب فى الأسهم ودفع قيمتها كلها أو بعضها طبقاً لما يحدده هذا النظام .

مادة ٢ – يشترط فيمن يكون عضواً فى الجمعيات الزراعية أن يكون من المنتجين الزراعيين فى أحد فروع الإنتاج الذى تتخصص فيه الجمعية طبقاً لنظامها الداخلى ، وأن يتوفر فيه الشرط المنصوص عليه فى البند ٢ من المادة السابقة .

مادة ٣ – يصدر قرار من مجلس إدارة الجمعية فى جميع الأحوال بقبول العضو بعد التثبت من توفر الشروط المبينة فى المادتين السابقتين »

ويتبع حرية الإنضمام إلى الجمعية التعاونية ، حرية الإنسحاب منها . ولكن تطبيق ذلك فى بعض الدول ليس من السهولة بالقدر الذى يخطر فى البال ، ذلك لأن الإنسحاب يعتمد أول ما يعتمد على وجود من يقبل شراء نصيب العضو المنسحب ، وإذا فرض ووجد هذا المشترى ، فان الجمعية تحتفظ لنفسها بحق الرفض أو الموافقة على قبوله عضواً فيها ، لأنه ليس من المصلحة ولا من المعقول قبول أى طارق يرغب فى أن يحل محل العضو المستقيل ، بل هناك من التعاونيين من يرى أن أفضل الطرق فى حالة الرغبة فى الإستقالة هى أن ترد للعضو المستقيل قيمة أسهمه . ولكن هذا الرأى إذا أخذ به قد يعرض الجمعية لأخطار جسام ، فقد يجتمع عدد من الأعضاء الساخطين ويطالبون برد قيمة أسهمهم بقصد إحراج الجمعية فتتعرض للانهيار .

وقد روعى لتجنب مثل هذه المخاطر ، أو العمل على التقليل من حدتها أن تحتفظ الجمعية لنفسها بحق تأخير دفع قيمة الأسهم إلى الوقت الذى تسمح فيه إمكانياتها برد هذه القيمة ، وقد وضعت لذلك قواعد روعى فيها أن تسمح غالباً برد قيمة هذه الأسهم عند وفاة العضو ، وكان يجب أن تسمح

القواعد رد هذه القيمة فى حالة تغيير محل الإقامة وبخاصة فى المدن الكبيرة إذا سمحت بذلك الحالة المالية للجمعية .

وفى مصر مثلا تنص المادة رقم ٢١ من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ بشان الجمعيات التعاونية الزراعية — على ما يأتى :

« يكون لكل عضو الحق فى أن ينسحب من الجمعية وفقاً للاجراءات التى يعينها نظامها ، ويكون له عندئذ الحق فى إسترداد قيمة ماساهم به فى الجمعية بشرط ألا يترتب على ذلك تخفيض رأس مال الجمعية إلى أقل من نصف أقصى قيمة وصل إليها رأس المال منذ نشأة الجمعية ، ويجب تخفيض قيمة ما يسترده العضو المنتسب بنسبة ما أصاب الجمعية من عجز فى رأس مالها » .

وقد بذلت جهود للعمل على تيسير إنسحاب الأعضاء من الجمعية إذا رغبوا فى ذلك كما هو الحال فى معظم الجمعيات التعاونية للتجزئة فى إنجلترا ، فانها فى سبيل هذا الغرض لجأت إلى الأسهم فقسمتها إلى نوعين هما :

النوع الأول : أسهم قابلة للتداول .

النوع الثانى : أسهم خاضعة للاسترداد .

أما النوع الأول فيلاحظ أن الجمعيات لا تلزم أعضاءها فى الغالب بامتلاك ما يزيد على خمسة أسهم منه . ومن حيث أنه قابل للتداول أو التنازل فانه يمكن لأى شخص أن يتنازل عن أسهمه منه لأى شخص آخر يعرفه ، على أن توافق الجمعية على الشخص المتنازل إليه .

وأما النوع الثانى وهو الأسهم الخاضعة للاسترداد فيمكن للعضو أن يسترد قيمتها من الجمعية طبقاً لشروط معينة ينص عليها فى نظام كل جمعية .

كذلك لجأت الجمعيات التعاونية الأمريكية إلى طرق أخرى ، كطريقة الرصيد الدائر لفترة محدودة أو فترة غير محدودة ، ورأس المال الدائر وطريقة الإستقطاعات الدائرة ، فهذه الطرق جميعها تهدف إلى جذب الأعضاء نحو الإنضمام إلى الجمعيات وتيسير أمر إنسحابهم .

على أى حال فان القاعدة هى أن يكون للعضو الحرية فى الإنضمام ويكون له أيضاً الحرية فى الإنسحاب بشرط أن تسمح الحالة المالية للجمعية بذلك وألا يصيبها ضررمن وراء ذلك . ويرى «جيمس بيتر وارباس» أنه يجب على الجمعية أن تحتاط لنفسها فتحتفظ بحق عدم قبول الأشخاص الذين يكون فى إنضمامهم ضرر يلحق بها . وتحتفظ كذلك لنفسها بحق فصل العضو إذا أتى عملا من طبيعته أن يلحق بها ضرراً جسيما ماديا أو أدبيا . وترى الكاتبة « باركر » أن القيد الوحيد الذى يجب أن يوضع على العضو المحتمل هو ألا يمارس نشاطاً يكون منافساً لنشاط الجمعية أو بمعنى آخر ألا يكون له مصالح تتعارض مع مصالح الجمعية .

والمفضل أن تراعى الجمعيات جانب التحرى والدقة فى أعضائها ، لأن القوانين فى بعض الدول تضع قيوداً على الأعضاء . فالقانون الإنجليزى فى هذا الشأن ينص على ضرورة عقد جمعية عمومية غير عادية ، وتمثيل ثلاثة أرباع قيمة الأسهم وأغلبية ثلثى الأعضاء كما ينص على أن يبلغ العضو بما ينسب إليه من تهم أرتكبت ضد الجمعية كتابة وقبل شهر من تاريخ إنعقاد الجمعية العمومية غير العادية . بل إن المادة ٧٥ من القانون التعاونى

المصرى السابق رقم ٥٨ لسنة ١٩٤٤ كانت تتطلب أن يحضر الجمعية العمومية الأعضاء بأنفسهم أو بممثلين عنهم على الأقل ، فاذا لم يتكامل العدد القانونى تدعى الجمعية العمومية للاجتماع مرة ثانية ، وعندئذ تعتبر القرارات صحيحة إذا اشترك فى الإجتماع نصف أعضاء الجمعية على الأقل .

كما أن القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ بشان الجمعيات التعاونية الزراعية ينص فى المادة رقم ٤٣ على أن لا يكون إجتماع الجمعية العمومية صحيحاً إلا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائها ، فاذا قل عدد الحاضرين عن ذلك عد الإجتماع قانونياً بعد إنقضاء ساعة بحضور ربع مجموع الأعضاء ، فاذا قل عدد الحاضرين عن ذلك ، انعقدت الجمعية العمومية فى اليوم الخامس عشر من تاريخ الإجتماع السابق ، ويكون إنعقادها فى هذه الحالة صحيحاً بأى عدد من الأعضاء .

ومثل هذه الشروط تجعل ممارسة هذا الحق بالنسبة للجمعيات ضرباً قريباً منا المستحيلات ، ولهذا يطالب التعاونيون دائماً بمراجعة مثل هذه الشروط التى لا تتمشى مع تطور الحركات التعاونية ، ويفهم من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ ومن النظم الداخلية للجمعيات التعاونية للاستهلاك أنه يكفى لفصل العضو صدور قرار باغلبية الحاضرين فى الجمعية العمومية ، إذ تنص الفقرة الأخيرة من المادة الخامسة من هذا القانون ، والبند « و » من المادة ١٦ من النظام الداخلى النموذجى لجمعيات الإستهلاك على فصل العضو إذا أتى عملا يضر بمصالح الجمعية مادياً أوأدبياً . ولم يرد فى القانون أو اللوائح مايتطلب ضرورة عقد جمعية إستثنائية لممارسة هذا الحق .

ومن الموضوعات التى كثر حولها الجدل والنقاش فيما يتعلق بمبدأ الباب المفتوح للعضوية موضوع : هل تفتح الجمعية أبوابها لجميع أعضاء

العائلة أم يكتفى بعضو واحد ؟... وفى هذا يقول « شارل جيد » أنه على الرغم من أن الزوجة هى التى تقوم بشراء جميع مايلزم الأسرة فان الزوج هو الذى يصير عضواً فى الجمعية ، وبما أن المشتريات التى تقوم بها الزوجة هى للأسرة جميعها فانه يبدو من غير الضرورى أن ينضم بقية الأعضاء إلى الجمعية نظراً لما يتطلبه إنضمامهم من دفع المبالغ التى يتطلبها الإكتتاب فى أسهم رأس المال لاكتساب العضوية ، ومن رأيه أن الأسرة لن تستفيد من ذلك كما أن الجمعية كذلك لن تستفيد على الأقل من ناحية إرتفاع رقم المبيعات.

على أننا لانتفق مع « شارل جيد » فيما ذهب إليه . بل نعتقد أن إنضمام أكبر عدد ممكن من الأسرة إلى الجمعية يثمر فائدة مزدوجة تعود على الجمعية وعلى الأسرة . فأما فائدة الجمعية فتتمثل فى زيادة مواردها بما يساعدها على النمو والإرتفاع بمستوى خدماتها والإعتماد فى ذلك على مواردها الذاتية . ولا يخفى أن الجمعية إذا اكتسبت عدداً كثيراً من الأعضاء كان ذلك مما يؤدى إلى زيادة إتساعها ونجاحها ، إذا توافر بالطبع عامل حسن الإدارة وكفايتها .

وأما فائدة الأسرة ، فالمعتقد أن اشتراك أفرادها يغرس فى نفوسهم جميعاً الشعور بمسئولية المالك ، فيزدادون إهتماماً بجمعياتهم ، وبالتالى تنمو فيهم عوامل الجدية فى بحث أمورها عن طريق اللجان الفرعية أو الجمعيات العمومية ، وبذلك تزداد يقظة الأعضاء وينعكس أثر ذلك على مجالس الإدارة فتزيد من بذل جهودها وتوخى الدقة فى تصريف شئون الجمعية . هذا إلى أن إشتراك أفراد الأسرة يساعد على تعويد الصغار منها وتدريبهم على الحياة التعاونية . ثم أن أفراد الأسرة ينتفعون طبقاً للقانون التعاونى بفائدة رأس

المال التى يحصلون عليها ثمرة لقيمة أسهمهم ، وهذا الأسلوب يساعد الصغار والكبار على الإدخار .

ويلحق بمبدأ الباب المفتوح فى الغالب قاعدة البيع إلى الجمهور ، فهناك جمعيات تقصر مبيعاتها على أعضائها ، ولكن الغالب فى الجمعيات أن تتيح البيع لغير الأعضاء ، ومما يذكر بهذه المناسبة أن القانون المصرى أخذ بذلك ، واشترط عدم جواز البيع بالنسيئة لغير الأعضاء

المبدأ الثانى — ديمقراطية الإدارة :

تعتبر الجمعيات التعاونية نماذج مصغرة للمجتمع الإنسانى الكبير ، ومن أهم مبادئها المساواة بين الأعضاء وهى لضمان تحقيق هذا المبدأ تحرص على تطبيق مبدأ أن لكل عضو صوتاً واحداً مهما كان عدد الأسهم التى يمتلكها ، وهذا يختلف تمام الإختلاف عن الشركات الرأسمالية فان للعضو فيها عدد من الأصوات يقل أو يكثر تبعاً لما يمتلكه من أسهم ، ويرى « شارل جيد » أنه لكى يستخدم مبدأ ديمقراطية الإدارة بطريقة منطقية يجب أن يعطى للأعضاء الذين يتعاملون مع الجمعية فقط ، حق الإدلاء باصواتهم وأن يكون لهم من الأصوات القدر الذى يناسب قيمة معاملاتهم مع الجمعية .

ونحن لانتفق معه فى هذا الرأى لأن الحركة التعاونية الإستهلاكية قامت لخدمة الأفراد وتمكينهم من إشباع أقصى ما يمكن من رغباتهم فى حدود الدخل الذى يحصلون عليه ، ولا تتحقق هذه الغاية إلا بتحقيق الديمقراطية الإقتصادية ، وهذا يعنى القضاء على سيطرة رأس المال ، وإعطاء كل عضو فى الجمعية الفرصة التى يستطيع فيها أن يعبر عن رغباته ، ويطالب الجمعية بتحقيق هذه الرغبات فى حدود ماتملك من الإمكانيات. وكما أن أعضاء الأمة فى الجمهورية يتساوون فى

أن لكل فرد صوتاً واحداً عندما يدلى برأيه فى الأمور السياسية. كذلك فى الجمعيات التعاونية يتحقق مبدأ المساواة فيها عن طريق مبدأ أن لكل عضو صوتاً واحداً مهما كان عدد الأسهم التى يمتلكها ومهما كانت قيمة معاملاته كبيرة ، وإلا إستطاع ذوى الأغراض من الأثرياء أن ينضموا إليها وأن يتمكنوا بفضل قيمة معاملاتهم من السيطرة عليها .

صحيح أن الجمعيات التعاونية العامة تعطى الجمعيات المحلية التى تشترك فى عضويتها عدداً من الأصوات يتناسب مع مقدار معاملاتها ، ولكن الأمر فيها يختلف عن الأمر هنا إذ أنها تهدف إلى تشجيع الجمعيات المحلية على التعامل معها . هذا إلى أن الأصوات التى فيها تكون ممثلة لجمعيات تعاونية تسير على مبدأ ديمقراطية الإدارة ، وهذا مما يطمئن نوعاً ما إلى أنها لا ترغب فى الإستحواذ أو السيطرة .

وتظهر المساواة بين الأعضاء فى الجمعيات التعاونية بوضوح عندما ينضم أعضاء جدد إلى الجمعية ، فان الشروط التى يقبلون على أساسها والحقوق التى يتمتعون بها هى نفس الشروط التى يتمتع بها الأعضاء السابقون . وهم كذلك عندما يكتتبون فى شراء أسهم من الجمعية يدفعون نفس القيمة التى دفعها زملاؤهم السابقون . وهذا يختلف إختلافاً كبيراً عن المشروعات الرأسمالية ، فان قيمة أسهمها تتراوح إرتفاعاً وإنخفاضا تبعاً لنجاح الشركة وإخفاقها . ويرجع ذلك إلى أن عدد الأسهم فى الشركات المساهمة محدود ، أما رأس المال فى الجمعيات التعاونية فهو قابل للزيادة والنقصان تبعاً لتبطيق مبدأ الباب المفتوح للعضوية ، فانه يسمح للجمعية بقبول أعضاء جدد وييسر للقدامى سبيل الإنسحاب ، هذا إلى أن الإحتياطيات فى الشركات المساهمة تعت[illegible] الأعضاء يقتسمون فائضها عند التصفية.

والأمر على عكس ذلك فيما يتعلق بالجمعيات التعاونية ، فانه لا يجوز أن يرد للأعضاء أكثر مما دفعوه ثمناً لأسهمهم .

والسلطة العليا فى الجمعيات التعاونية ، هى لجمعياتها العمومية التى تتألف من جميع الأعضاء ، والأعضاء لهم مطلق الحرية فى إصدار مايشاؤون من القرارات التى تستهدف الصالح العام للجمعية ، فهم الذين يوجهون أعمالها ، وهم الذين لهم الكلمة الأولى والأخيرة فى وجود الجمعية أو حلها ، ويستطيع كل عضو رجلا أو إمرأة أن يرشح نفسه لعضوية مجلس الإدارة إذا وجد لديه القدرة والكفاية على تولى مهام هذا المنصب ، وكان حائزاً لثقة الأعضاء فى الجمعية .

وعندما أسست جماعة روتشديل جمعيتها أوردت فى نظامها قاعدة « لكل فرد صوت واحد » بقصد إنتخابات أعضاء مجلس الإدارة فقط ، ثم عدلت هذه القاعدة بعد عام من بدء عمل الجمعية لكى تشمل كذلك الرقابة على جميع أعمال الجمعية وقرارات الجمعية العمومية[٩] .

وذهبت بعض الجمعيات إلى أبعد من هذا فى سبيل تحقيق مبدأ ديمقراطية الإدارة . فكانت تتيح الفرصة لجميع أعضائها كى يتولوا وظائف العضوية فى مجلس الإدارة ، ومن هذه الجمعيات جمعية « سانت جوتبرس باسكتلنده فقد كان أعضاؤها يتناوبون عضوية مجلس الإدارة تبعاً للترتيب الأبجدى لأسمائهم . وكان لهذه الطريقة فضل كبير فى تدريب الأعضاء وحصولهم على خبرات قيمة . بل إن ذلك أمدى الحركة التعاونية كثيراً من القادة الممتازين . غير أن هذا من جانب آخر ، وضع كثيراً من الأعضاء فى مركز المسئولية دون أن يكون عندهم الإستعداد أو القدرة على تحملها مما أدى إلى عدم الإستمرار فى ذلك الإتجاه[١٠] . ومن الخير أن

لا تاخذ الجمعيات التعاونية بمثل هذه التجربة لأن محاولة خلق قادة من التعاونيين عن طريق التطبيق العملى فقط ووضعهم فى مراكز المسئولية أمر قد يكون سبباً فى إنخفاض مستوى كفايتها ، وقد يؤدى إلى إضعافها ثم إلى نتائج ليست فى صالح الحركة ...

فاذا أرادت الجمعيات أن تتبع قاعدة إتاحة الفرصة لجميع أعضائها لكى يتناوبوا وظائف العضوية فى مجلس الإدارة فالأفضل أن يقترن ذلك بشروط منها ضرورة نشر التعليم والتدريب التعاونى اللذين يؤهلان عضو مجلس الإدارة المرتقب لأعباء وظيفته ، ثم الإطمئنان إلى مايؤكد أن العضو قد إجتاز هذه الدراسات بنجاح .

وتلجأ بعض الجمعيات فى سبيل تحقيق مبدأ الديمقراطية إلى طريقة هامة ، وهى أن تضع كل عضو من أعضائها فى إحدى اللجان التى تلائم ميوله واستعداده ليبذل فيها نشاطه . وإذا كانت لدى العضو رغبة فى نشاط معين . ولم يكن هذا النشاط ضمن أوجه نشاط الجمعية سارعت بتكوين لجنة خاصة لهذا النشاط حتى تخلق فى جميع الأعضاء الشعور بالمسئولية وتثير فيهم الإهتمام الدائم بالجمعية .

وتتجه ديمقراطية الإدارة نحو العمل لمصلحة المجموع . ففى السويد مثلا إستطاعت جمعية ك.ف وهى عبارة عن جمعية للجملة وإتحاد بالنسبة للحركة التعاونية فى السويد ، أن تغزو ميادين الصناعة التى تحتكرها الشركات الرأسمالية وتتحكم فى أسعار منتجاتها فتبيعها بقيمة مرتفعة دون مبرر ، فقد إستطاعت هذه الجمعية أن تدخل ميادين الصناعة وصارت منافساً قوياً كان لمنافسته أثر كبير فى هبوط الأسعار إلى حد معتدل معقول ،

وقد حال ذلك بدوره دون أن تعمد الدولة إلى تأميم كثير من هذه الصناعات لأن ذلك أصبح فى نظرها غير ضرورى ، ولم يعد له مايبرره .

ويرى ف.س. آلن أن تحقيق ديمقراطية الإدارة يتوقف على الأمور الأساسية الاتية :

١ — المشاركة الفعالة من جانب الأعضاء فى الرقابة على أعمال الجمعية على أساس أن لكل عضو صوت واحد ، وأن يزودهم أعضاء مجلس الإدارة فى فترات منتظمة بتقارير عن نشاط الجمعية ، وأن تعقد إجتماعات الأعضاء بكفاية تامة ، ويعنى بالإعلان عنها وتنظيمها وإدارتها .

٢ — الكفاية الإدارية وتتمثل فى أعضاء مجلس الإدارة الذين يتراوح عددهم بين سبعة أو أكثر تبعاً لحجم الجمعية ولظروف وإعتبارات أخرى وعلى مجلس الإدارة أن يعقد فى كل شهر إجتماعاً دورياً مرة على الأقل وعليه كذلك أن يجتمع أكثر من ذلك كلما دعت الظروف ليتمكن من المراقبة الفعالة على أعمال المدير ، وليطلب أعضاؤه من الموظفين المسئولين تقارير دورية عن أعمالهم وليتأكدوا من سرعة تنفيذ قرارات الجمعية العمومية . وعلى وجه العموم لمراقبة الجمعية فيما بين دورى إنعقاد الجمعية العمومية — إذ أن أعضاء مجلس الإدارة يملكون فى هذه الفترة السلطة العليا .

٣ — يجب على جميع اللجان التى ينتخبها الأعضاء « بما فيها أعضاء مجلس الإدارة » إعطاء تقارير دقيقة عن نشاطها وعن المركز المالى للجمعية ومدى تقدمها وذلك لكى تتاح للأعضاء الفرصة التى تمكنهم من أخذ صورة حقيقية عن المركز المالى للجمعية وإحتياجاتها وليتمكنوا من الحكم على كفاية هذه اللجان ورؤساء الجمعية .

٤ – إستمرار التعليم التعاونى لأعضاء الجمعية بقصد التعمق فى فهم رسالة ومبادئ وأهداف الحركة التعاونية ولاستثارة حماسهم وإهتمامهم باعمال الجمعية ومراقبتها مراقبة فعالة .

٥ – تيسير سبل الإنضمام إلى الجمعية للراغبين من أهل المنطقة وذلك عن طريق ترحيل فائض معاملاتهم لحساب إكتتابهم فى رأس المال دون أن يشعروا بالحاجة إلى المطالبة بدفع قيمة الأسهم فوراً .

ويرى كذلك أنه يجب أن يكون من سياسة الجمعيات تنظيم حملات الترغيب فى العضوية من وقت لآخر لتكسب الجمعية أعضاءاً جددا ، خاصة وأن الهدف النهائى للجمعية التعاونية الإستهلاكية الحقة هو خدمة المجتمع الذى تعمل فيه ، وهذا يتطلب تدعيما بواسطة سكان هذا المجتمع .

ونحن نتفق مع ف.س. آلن فيما يتطلبه من مظاهر لإمكان تحقيق ديمقراطية الإدارة ، غير أننا لا نتفق معه فى أن الكفاية الإدارية تتمثل فى أعضاء مجلس الإدارة فقط إذ أن هؤلاء يجتمعون دورياً مرة على الأقل كل شهر ، ومن إختصاصاتهم رسم السياسة العليا للجمعية ، ويكون على الإدارة التنفيذية بعد ذلك وضع هذه السياسات موضع التنفيذ . لذلك يجب مراعاة الدقة فى إتباع الأساليب العلمية لتحقيق الكفاية الإدارية فى البنيان التعاونى بأسره على إختلاف مستوياته ، وعلى وجه الخصوص فى إختيار أعضاء الإدارة التنفيذية كرئيس مجلس الإدارة ورئيس الجهاز التنفيذى بالاتحاد التعاونى المركزى الزراعى ، والاتحادات الأخرى والمدير ورؤساء الأقسام والموظفين بحيث تتوافر فيهم الخبرة والكفاية التى تتعلق بنشاط الجمعية وبذلك تتحقق الكفاية فى العمل وفى جميع مراحل الإدارة .

كما نرى إمتداد التعليم التعاونى بحيث يشمل أيضا غير

الأعضاء من موظفى الجمعية وعمالها ، وذلك لكى يتشربوا فلسفة التعاون التى تقوم دعائمها على الإرتفاع بمستوى خدمة الأعضاء والمستهلكين ، خاصة وأن هؤلاء الموظفين والعمال هم الذين يتعامل معهم جمهور المتعاملين يومياً ، والمفروض أن يكون أغلب هؤلاء المتعاملين من أعضاء الجمعية ، ومن الخير أن يزداد تعاملهم وولائهم مع الجمعية على قدر مايلقون من خدمة وحسن معاملة .

أما فيمايتعلق بتيسير إنضمام أهل المنطقة للجمعية فهذا أمر نحبذه ، ولكن يجب أن يكون هناك قواعد تنظمه بحيث تكون هناك قيود على تيسير العضوية ، كأن يشترط ضرورة إشتراك العضو فى عدد من الأسهم ويسمح له بأن يدفع جزءاً من قيمتها عند الإكتتاب ، ثم تيسر الجمعية أمر تغطية قيمة هذه الأسهم عن طريق ترحيل فائض معاملات العضو لحسابها :

ولضمان أخذ الجمعيات بمبدأ ديمقراطية الإدارة ، تنص القوانين التعاونية والنظم الداخلية للجمعيات على بعض شروط مقيدة نذكر بعضها فيما يلى :

(أ) تحديد حد أقصى لما يمتلكه الفرد من أسهم فى رأس المال . ففى أغلب الولايات بامريكا يجب أن لايتجاوز مقدار مايمتلكه الفرد من أسهم عما قيمته ١٠٠٠ دولار ، وإن كان هناك كثير من الجمعيات التعاونية تجعل الحد الأقصى يتراوح بين ١٠٠ و ٥٠٠ دولار . وفى إنجلترا لايزيد الحد عن ٣٠٠ ج.ك . وفى مصر لايجوز أن يمتلك الشخص أكثر من خمس رأس مال الجمعية .

(ب) النص على وجوب حضور الأعضاء بانفسهم فى الجمعيات

العمومية وعدم السماح بان ينيب أحد الأعضاء غيره عنه فى تمثيله ، وذلك لأن الإنابة تضعف ديمقراطية الرقابة . غير أن الوضع يختلف فيما يتعلق بالسماح للجمعيات المحلية بأن تنيب عنها ممثلين فى الجمعية العمومية لجمعية الجملة أو غيرها من الإتحادات التعاونية ، فان هذه الإنابة قد تكون ضرورية .

(ج) إشتراط موافقة ثلثى أرباع الأصوات لتعديل بعض المواد فى قانون الجمعية ، وهناك إتجاه متزايد فى الآونة الأخيرة نحو الإكتفاء باغلبية بسيطة للقيام بمثل هذه التعديلات .

(د) تحديد حد أقصى للفائدة التى تعطيها الجمعيات التعاونية لرأس المال ، وذلك خشية أن تؤدى الفائدة المرتفعة إلى إكتتاب راغبى الإستثمار فى أسهم الجمعية ومثل هؤلاء ليس من المرغوب فيهم أن يكونوا أعضاء فى الجمعيات التعاونية .

على أنه يجب أن يكون مفهوماً أن الديمقراطية الحقة فى الرقابة تعتمد كثيراً على فهم الأعضاء الكامل لمبادىء التعاون وروح التعاون ، أكثر من إعتمادها على أى نوع من القيود التى تتضمنها القوانين التعاونية أو النظم الداخلية . فاذا إختفت الروح التعاونية وحلت محلها روح الأنانية والفردية ، فليس هناك مايمنع الأعضاء فى المستقبل البعيد من التصويت على تحويل الجمعية إلى شركة مساهمة إذا كانت القوانين وفقاً للظروف البيئية تسمح بذلك .

المبدأ الثالث : العائد على المعاملات :

وهناك كثير من الكتاب ينسبون إلى رواد روتشديل أنهم أول من طبق مبدأ العائد على المعاملات ، ولكن الحقائق التاريخية أن هذا المبدأ قد طبق من قبل ، وأن بعض جمعيات كانت تعمل فى أنحاء متفرقة من إنجلترا طبقت هذا المبدأ قبل أن يقيم رواد روتشديل نظامهم . وقد ذكر « أكلاندو جونز » أنه عندما أقام رواد روتشديل جمعيتهم فى عام ١٨٤٤ كان يوجد سبعة وثلاثون جمعية تعمل من قبل ، ومن بين هذه الجمعيات كانت تسع جمعيات تطبق مبدأ العائد على المعاملات ومن بينها واحدة أسست عام ١٨١٢ وأعطت لأعضائها عائداً عام ١٨١٣ وهى جمعية « لينوكس تاون »

وهناك من يعتقد أن هذا المبدأ طبقته قبل ذلك الجمعيات الاسكتلندية فقد ذكر « ردفرن[١١] » أن الجمعيات الإسكتلندية الأولى كانت تهدف إلى الشراء أكثر مما تهدف إلى الإنتاج . وكان لهذه الجمعيات وكيل للشراء ياخذ منها قدراً من المال يغطى كافة النفقات ثم يعيد إليها مايفيض بعد تمام الصرف ، وقد تكون هذه هى النواة لفكرة العائد على المشتريات ، وكانت جمعية « لينوكس تاون » تقوم فى نفس المنطقة التى تقوم فيها هذه الجمعيات فوجدت هذا النظام فاخذت به وطبقته على أنه نظام مستتب قائم . وهو يرى أنه إذا كان الفائض يوزع فى حالة إذا ما اشترى شخص لآخر كان توزيع هذا الفائض على من يشتركون سوياً فى الشراء أسهل وأيسر .

ويتفق « كول » مع الاراء السابقة فى أن نظام العائد كان مطبقاً قبل أن ياخذ به رواد روتشديل . ويقول فى هذا « لقد ظل النظام الذى وضعه رواد روتشديل موضع بحث الكثير من الكتاب إلى أكثر من قرن من الزمان والحقيقة أنهم لم

يخترعوا شيئاً جديداً ، ولكن أعظم خدمة أدوها هى أنهم إستفادوا من خبرة وتجارب من سبقوهم ، فكانت هذه الخبرات ، والتجارب هادياً ومرشداً لهم ، ومع هذا كان كل مافعلوه عندما وضعوا نظامهم أنهم مزجوا مجموعة من الأفكار وكونوا منها هذا النظام ، فكل فكرة منها على حدة لا تعتبر جديدة ، ولكنها بعد إندماج بعضها فى بعض وإمتزاج بعضها ببعض تعتبر جديدة » .

وعندما وضع رواد روتشديل القانون النظامى للجمعية ، كان « تشارلس هوارث هو الذى اقترح الأخذ بمبدأ رد العائد على المشتريات بعد دفع نفقات الإدارة وفائدة رأس المال بنسبة ٥٪ أما مايبقى بعد ذلك فيوزع على الأعضاء بنسبة مشترياتهم .

وقد ظلت هذه الفكرة من أهم مظاهر نظام روتشديل ، فكانت الأرباح توزع كل ثلاثة أشهر من صافى تجارة كل قسم على الوجه الاتى [١٢] :

١ – دفع مصاريف الإدارة .

٢ – فائدة القروض .

٣ – تخفيض الأصول بمقدار الإستهلاك .

٤ – فائدة رأس المال .

٥ – زيادة رأس المال بالقدر الذى يتطلبه التوسع فى العمل .

٦ – ٢,٥٪ من الباقى بعد ماتقدم لأغراض تعليمية .

ويرى كثيرون أن تطبيق مبدأ رد العائد على معاملات الأعضاء كان

من أهم العوامل التى ساعدت على نجاح جمعية روتشديل ، وأنه كذلك يؤدى إلى تحقيق ثلاثة أمور حيوية :

١ – إعادة توزيع الثروة على الطبقات المحدودة الدخل فقد قدر المبلغ الذى وزعته الجمعيات الإستهلاكية البريطانية على أعضائها عن طريق العائد خلال خمسين عاماً بما يقرب من ثلاثة ملايين من الدولارات .

٢ – إستبعاد عامل الربح الإستغلالى وآثاره على نشاط الجمعية ، فان تطبيق هذا المبدأ مقترناً بتطبيق مبدأ دفع فائدة على رأس المال يخرج بالجمعيات الإستهلاكية من دائرة المنشآت التجارية التى تستهدف الربح الإستغلالى ويضعها فى عداد الأجهزة التى تعمل فى سبيل الخدمة الإنسانية والمصلحة العامة .

٣ – بناء المركز المالى للجمعيات التعاونية على أساس سليم متين لايتأثر بالهزات العارضة ، بل يمكنها من التوسع فى أعمالها ، وطرق ميادين الإنتاج التى يستفيد منها الجميع .

ويجب ألا يغيب عن الأنظار أن العائد الملموس الذى يستمر تدفقه على الأعضاء فى الجمعيات الناجحة ، يوجد إلى جواره عائد آخر غير ملموس ، وهذا العائد يتمثل فى الخدمات الإجتماعية والأسعار المخفضة التى تبيع بها الجمعية ، وفى تحسين أنواع السلع التى يشتريها الأعضاء . وهذين العائدين يتساويان من حيث الأهمية فى كثير من الأحيان ، بل أن العائد الأخير قد تزداد أهميته وبخاصة إذا كانت الجمعية تتبع سياسة البيع باسعار مخفضة فان النفع فى هذه الحالة يتعدى الأعضاء المستهلكين . وهذا مايتجه إليه نشاط الحركة التعاونية الإستهلاكية فى السويد .

وتميل بعض الإتجاهات التعاونية الحديثة إلى معاملة الأعضاء وغير الأعضاء على حد سواء فيما يتعلق برد عائد المعاملات ، ولكنها مع ذلك تشترط أن لايحصل غير الأعضاء على نصيبهم من العائد نقداً أو فى صورة بضائع ، وإنما يقيد العائد لحسابهم فى الدفاتر حتى يتجمع لهم مايساوى قيمة سهم أو عدد من الأسهم تشترطه الجمعية للانضمام إلى عضويتها ... وباتباع هذه الطريقة —وقد اتبعتها كثير من الجمعيات فى الولايات المتحدة الأمريكية ونصت عليها فى نظمها الداخلية —يكون من المحتمل أن يصبح جميع العملاء للجمعيات الناجحة أعضاء فيها . فاذا بلغ نصيب العميل من عائد معاملاته حداً يبلغ قيمة السهم أو القدر من الأسهم الذى يخول له حق العضوية يصبح له الحق فى الحصول على عائد مشترياته كاى عضو آخر ، ولكن تطبيق هذه الطريقة يقتضى إدارة علمية للمحاسبة ، وقد يمكن تطبيقها فى المجتمع الصغير المحدد حيث يتردد العملاء على متجر واحد أو عدد محدد من المتاجر ...

ثم أن العائد مع ماله من أهمية كبيرة فى تقدم الحركة التعاونية لاينبغى —بل من الخطأ الكبير—أن يعتمد عليه الأعضاء إعتماداً كاملا فى تنمية جمعيتهم أو تقدمها . بل الواجب أن يساير هذا التقدم نشر التعليم التعاونى ، حتى لاينحصر إهتمام الجمعية فى تحقيق هذا العائد ، فيؤدى ذلك —مع إهمال الناحية التعليمية إلى عدم تكوين الإحتياطيات اللازمة لدعم الجمعية .

وقد أثير أخيراً جدل شديد بالصحف فى الدول الرأسمالية حول إخضاع العائد لضريبة الأرباح التجارية أو إعفائه منها ، فطالبت المشروعات الخاصة فى أمريكا باخضاعه لضريبة الأرباح التجارية بحجة أنه ربح تجارى وأن الجمعيات التعاونية ليست سوى نوع من المنشات التجارية الخاصة

إن مبادئ الديمقراطية والعدالة لا يستقيم معها أن يكون هناك أدنى تمييز بين المشروعات فى البلد الواحد ، وأن تحابى الدولة بعض المنشآت على حساب البعض الاخر .

وهذه—دون شك—مغالطة يقوم بها أصحاب المشروعات الرأسمالية لتغطية مايشعرون به من الخوف والفزع ، بعد أن رأوا ساعد الحركة التعاونية يشتد يوما بعد آخر ، ويرتاد آفاقاً وميادين جديدة كانت من قبل وقفاً عليهم . ومن ثم أحسوا فى هذه الجمعيات منافساً يهدد كيانهم ووجودهم . أما وجه المغالطة فيما أوردوه لتأييد وجهة نظرهم—فالمعروف أن الحركة التعاونية نشأت فى الأصل على أساس إلغاء الربح الإستغلالى وخدمة الأعضاء ، وهى لذلك تتوخى فى بيع السلع أن تكون بسعر التكلفة وإنما عدلت عن ذلك إلى قاعدة البيع بسعر السوق لأن تحديد سعر التكلفة فوق طاقتها أو على الأقل من الصعوبة بمكان بالنسبة إليها ، ثم إن مايترتب عليه البيع على أساس سعر السوق من وجود فائض تستعين به فى تغطية نفقاتها لتكوين أموالها الإحتياطية ، فهى تدفع من هذا الفائض مصاريفها والفوائد المحدودة على الأسهم ، والأموال التى تخصصها لشئون الثقافة والتعليم أو الخدمات الإجتماعية وخلافه ، وما يبقى بعد ذلك فى هذه الجمعيات يعد للتوزيع بطريقة خاصة يتميز بها النظام التعاونى ، وهى أن يرد هذا الباقى إلى الأعضاء الذين تعاملوا مع الجمعية بنسبة معاملة كل منهم معها . أى أن الجمعية تعيد إلى كل عضو فى نهاية كل مدة ماتقاضته منه خلال هذه المدة من أموال ثبت فيما بعد أنها زادت عن تكاليف الخدمات التى أدتها له ، وهذا هو مادرجنا على تسميته باسم « العائد على المعاملات » .

ومن ثم نرى لهذا الفائض أو مايسمى بالأرباح التى تجنيها هذه الجمعيات صفة تختلف كل الإختلاف عن صفة الأرباح التى تجنيها الشركة المساهمة والمشروعات الرأسمالية الأخرى ، ذلك لأن الأرباح فى الجمعيات التعاونية بمثابة فائض تحتجزه لحساب أعضائها لأنهم هم الذين كونوا هذه الأرباح بالتعامل معها فمن حق كل عضو منهم أن يعود له نصيبه بقدر تعامله ، أما الأرباح فى الشركات المساهمة فهى تتكون لديها نتيجة لعرض بضائعها أو خدماتها فى السوق للراغبين فى إستعمالها من أفراد الجمهور عامة وهى تتقاضى منهم الفائض الذى يزيد على التكاليف والنفقات لتذهب به إلى المساهمين فيها وقد يساهم الشخص فى شركة دون أن يهتم بالبضائع التى تنتجها أو يستفيد بالخدمات التى تؤديها ، بل قد يسهم فيها وليس فى فكره إستعمال السلع أو الخدمات التى تقدمها وإنما الذى يعنيه من أمر الشركة التى يشترك فيها بقدر من أسهم هو الربح الذى توزعه على هذه الأسهم عند نهاية كل عام . ولهذا يسهم بعض الأشخاص فى شركات تقوم فى دولة غير التى يقيمون فيها .

ثم أنه من جانب آخر يمكن أن نعتبر العائد الذى توزعه الجمعيات على أعضائها بمثابة ربح الوسيط .

وتذهب الجمعيات التعاونية مذاهب مختلفة فى السياسة التى تتبعها نحو العائد فهى تارة ترفع أسعار البضائع والخدمات عن الأسعار التى تباع بها فى السوق ، وتارة تبيع بسعر السوق وتارة تخفض هذه الأسعار فى بعض الأحيان إلى ثمن التكاليف . وسياسة العائد تنقسم إلى الأنواع الاتية[١٣] :

١ ـ العائد الكبير :

فالجمعيات التى تهدف إلى تحقيق عائد كبير ترى أنه كلما كبرت قيمة العائد على الجنيه من المعاملات ، كبر نصيب العضو من هذا العائد ، ويكون ذلك بمثابة مقدار الإدخار الذى قامت به الجمعية لحساب هذا العضو خلال المدة المعينة وبذلك يزداد ولاء الأعضاء للجمعية وإقبالهم على الشراء منها ، ثم أنه يلاحظ أن إقبال الأعضاء على الشراء من أقسام الأثاث والملابس والأحذية وغيرها من السلع التى تستهلك على مدة طويلة فى مواعيد توزيع العائد على الأعضاء لأنهم ينفقون هذا العائد أو جزءاً كبيراً منه فيما يحتاجون إليه من هذه الأصناف .

غير أن الأفضل مع ذلك عدم الأخذ بسياسة العائد الكبير ، لأن الجمعية فى سبيل تحقيقه تضطر إلى رفع أسعار سلعها عن الأسعار السائدة فى السوق ، وهذا بدوره قد يساعد على إرتفاع الأسعار بالمنطقة التى تعمل فيها ، وذلك بما يضر بمصالح المستهلكين بصفة عامة ويتنافى مع ماتهدف إليه الحركة التعاونية من محاربة الإستغلال عن طريق الحد من إرتفاع الأسعار .

٢ ـ العائد الصغير :

وترى بعض الجمعيات لتشجيع الأعضاء على التعامل معها أن تخفض أسعار بضائعها وخدماتها قليلا عن أسعار السوق فى منطقة عملها أو تجعلها مساوية لهذه الأسعار إذا كان ثمة منافسة شديدة بين التجار وكانت أرباحهم لذلك قليلة . ومن البديهى أن هذا يؤدى إلى صغر قيمة العائد على الجنيه من المعاملات .

وهذه السياسة هى الأمثل والأفضل من حيث تلاقيها مع أهداف التعاون . غير أن الظروف التى تعمل فيها الجمعيات قد لا تكون مناسبة

للأخذ بهذه السياسة كان يخشى تكتل المنشآت المنافسة للجمعية وإعلانها حرب قطع الأسعار على الجمعية ، وذلك بان يتفق عدد من تجار المنطقة على أن يضحى كل منهم –إلى حين– بجزء من ماله ، فيخفضوا سعر سلعة معينة إلى ما دون سعر التكلفة بدافع الثقة بان الجمعية لن تقدر طويلا على منافستهم ، وأنها ستضطر فى النهاية إلى الخروج من الميدان ، ثم يخلوا لهم الجو فيعودون إلى رفع الأسعار وإلى الربح الكثير من وراء ذلك .

٣ – صندوق موازنة العائد :

وترى بعض الجمعيات أنه من الأفضل توزيع قدر ثابت من العائد كل عام مهما كان إختلاف السنين . كأن تدفع مثلا خمسة قروش على الجنيه من المعاملات وهى ترى أن فى ذلك تقوية لمراكز الجمعيات فضلا عن أنه يساعد الأعضاء على التدبير فى تحديد الوجوه التى ينفق فيها هذا العائد المستحق له قدر معاملاته .

والوسيلة التى تلجأ إليها الجمعيات لتحقيق هذه السياسة هى استقطاع جزء من الأرباح إلى السنوات التى تكون فيها هذه الأرباح كبيرة ، وإضافة هذا الجزء إلى إحتياطى خاص فى الجمعية يسمى صندوق الموازنة فاذا عجزت الأرباح فى سنة من السنين عن توزيع المقرر لجأت الجمعيات إلى صندوق الموازنة فاخذت منه القدر الذى يسمح بتوزيع العائد المقرر

ونحن لانميل إلى إتباع مثل هذه السياسة لأنها تتنافى مع الأوضاع التعاونية الحقة إذ المفروض أن العائد الذى يرد إلى العضو إنما هو من فائض معاملاته مع الجمعية خلال السنة التى يستحق فيها العائد ، وهذا الفائض يختلف من سنة لأخرى تبعاً لإختلاف النتائج التجارية لكل سنة . والمعتقد أن تثبيت العائد قد يؤدى إلى فتور الهمم وضعف الجهود عن العمل لزيادة النجاح فى إدارة الجمعية .

٤ – توزيع العائد بالنسبة لنشاط الأقسام :

يقوم نشاط بعض الجمعيات على تحديد فى الأقسام التى تتضمنها ، مثل قسم البقالة وقسم الملابس وقسم الأحذية وقسم الخردوات وقسم الأثاث وقسم اللحوم .. وما إلى ذلك . وبعض الجمعيات تتبع فى سياسة توزيع العائد على المعاملات أن تخص كل قسم من هذه الأقسام بالأرباح التى حققها ، فتنظر إليه كأنه وحدة مستقلة ، وعلى هذا الأساس قد يزيد العائد الذى يوزع على المعاملات على قسم الأثاث عن العائد الذى يوزع على المعاملات على قسم الملابس مثلا وقد يزيد العائد الذى يوزع على معاملات قسم الملابس عن العائد الذى يوزع على معاملات قسم البقالة وهكذا .. وترى هذه الجمعيات أن العدالة فى الأخذ بهذه السياسة لأن الحق يقضى بأن يكون توزيع العائد على الأعضاء بمقدار مايحتجر من فائض معاملاتهم مع الجمعية .

وتعتبر هذه الطريقة من أعدل الطرق لأنها تمكن العضو من أن يحصل على نصيب من الفائض يتناسب مع قيمة معاملاته مع الجمعية –والعائد فيها لا يقدر على أساس إجمالى قيمة المعاملات ، بل وإنما يجزأ بنسبة الأحجام المختلفة لمعاملات كل قسم . وإذا كان يؤخذ على هذه الطريقة أنها تتطلب جهوداً دفترية كثيرة . فان ذلك ينبغى ألا يقف عائقاً دون توخى العدل فى التوزيع .

٥ – توزيع العائد على الفروع :

تلجأ بعض الجمعيات إلى توزيع العائد على الفروع بمقدار مساهمة كل فرع فى تحقيق الفائض وبعض الجمعيات التعاونية للتجزئة تنشىء فروع لها فى جميع أنحاء المدينة التى تعمل فيها ، ثم تختار بعض هذه الجمعيات

أن يكون توزيع عائد المعاملات على هذه الفروع بمقدار الأرباح التى نتجت من عمليات كل فرع .

وعندى أن هذه كذلك طريقة عادلة لتوزيع العائد . ثم هى إلى ذلك تثير إهتمام مدير كل فرع باعمال هذا الفرع وزيادة العناية بتقليل نفقاته حتى تزيد أرباحه عن أرباح الفروع الأخرى أو تتساوى معها .

٦ – توزيع العائد بنسبة متساوية :

بعض الجمعيات التعاونية ذات الأقسام أو ذات الفروع ، ترى فى الأخذ بسياسة توزيع العائد على الأقسام أو الفروع بقدر مساهمة كل منها فى تحقيق الفائض زيادة فى التكاليف الحسابية التى تتحملها الجمعية مما يترتب عليه زيادة نفقاتها ، لهذا ترى من الأفضل أن يكون توزيع العائد على جميع المعاملات فى جميع أقسام الجمعية وفروعها بنسبة متساوية ، لأن توفير التكاليف الحسابية يؤدى إلى زيادة العائد بمقدار هذه التكاليف . كما ترى أن التفرقة بين الأقسام أو الفروع فى التوزيع يؤدى إلى التفاوت بين الأعضاء فى مقدار العائد الذى يوزع على كل منهم فى فروع الجمعية المختلفة . وليس لذلك مايبرره من وجهة نظرهم ، إذ لاشأن للعضو مثلا بكفاءة مدير الفرع الذى تعينه الجمعية فى أحد أحياء المدينة ، ومدى قدرته على تحقيق أرباح تزيد عن أرباح الفروع الأخرى ، وإنما ذلك شأن الإدارة العامة للجمعية التى عليها أن تراعى تعيين الكفاءات فى مختلف الفروع .

ونحن لانحبذ الأخذ بسياسة العائد العام الذى يوزع بنسبة واحدة على جميع الأقسام والفروع . وهذا مايصعب تحقيقه لأن الظروف المحيطة بالعمل تختلف فى كل قسم وفرع عنها فى الآخر .

فقد يكون من سياسة أحد الأقسام والفروع مثلا توصيل البضائع إلى منازل العملاء ، بينما لا تقوم بذلك الأقسام والفروع الأخرى . وقد يتعرض أحد الفروع لمنافسة أشد من المنافسة التى تتعرض لها الفروع الأخرى ، هذا إلى أن درجة الكفاءة الإدارية تختلف كذلك من فرع لاخر . فكيف يتصور مع هذا أن تتساوى جميع الأقسام والفروع فى العائد على مابينها من هذا التفاوت البعيد المدى فى الظروف والملابسات ...؟ إن زيادة التكاليف الحسابية يجب ألا نعتبرها مشكلة تحول دون أن يحصل كل عضو على حقه فى عائد يتناسب مع حقيقة معاملاته . كما يجب أن لايغيب عن أذهاننا ماقد يثار بين الأعضاء من الشعور بالاستياء نتيجة لشعورهم بالغبن ، فان معدل الربح ليس واحداً فى كل السلع كما هو معلوم ، وعلى هذا سيحصل الذين سيتعاملون فى السلع ذات الربح المرتفع على عائد أقل مما يستحقون ، ومن جانب آخر سيحصل الذين يشترون السلع ذات الربح القليل على عائد أكثر مما يستحقون ، ومن الطبيعى أن يؤدى هذا إلى سخط الأعضاء ممن ينتمون إلى الفئة الأولى لشعورهم بالغبن : وهذا مايجب العمل على تفاديه تحقيقاً لمبادئ التعاون وأهدافه العليا .

صحيح أن صعوبات التطبيق العملى هى التى تحمل الجمعيات على الأخذ بسياسة توزيع العائد بنسبة متساوية على جميع أقسام الجمعية وفروعها ، ولكننا نرى أن يقترن ذلك بما يسهل هذه الصعوبات عن طريق بذل الجهود الصادقة لنشر التعليم التعاونى بين الأعضاء ، وإقناعهم بالخطوات التى تتخذ لإدارة الجمعية .

وقد جرت عادة بعض الجمعيات على أن تدفع العائد فى صورة كوبونات «طوابع» تستبدل بها بضائع ، كما هو الحال فى بلجيكا مثلا[١٤] وهى تؤثر هذه الطريقة على غيرها لأنها تعيد الفائض إلى الجمعية وتجعل

أموالها حاضرة ، وهى فى نفس الوقت تجيز ترك جانب من العائد لدفع قيمة الأسهم المكتتب بها .

وقد يكون من المفضل عدم إتباع هذه الطريقة فى رد عائد المعاملات على الأعضاء لأنها تحمل معنى إرغام العضو على الشراء من الجمعية ، من حيث أن الطوابع التى تصرفها الجمعيات فى هذه الأحوال تكون قابلة للاستبدال من الجمعيات التى صرفتها دون غيرها ، وقد يكون العضو فى حاجة إلى صرف قيمة المستحق له فى أوجه من وجوه الإنفاق غير الشراء من الجمعية فلا تمكنه فى هذه الطريقة من ذلك ، لأنها ترغمه على الشراء من الجمعية وهذا يتنافى مع مبادىء التعاون الإستهلاكى التى تنادى بالحرية .. حرية الإنضمام .. وحرية الإنسحاب .. وحرية التعامل .. فالحرية هى الضمان للكفاية الإقتصادية فى الحركة التعاونية الإستهلاكية ، هذا فضلا عن ضرورة توعية الأعضاء وحقهم فى تنظيم إستهلاكهم بما يتفق وإحتياجاتهم .

٧ – جمعيات لا توزع العائد :

يرى بعض التعاونيين عدم الأخذ بسياسة توزيع العائد لأن ذلك – وهذا هدفهم – يؤدى إلى أن تبيع الجمعية باقل الأسعار الممكنة . وهذا الإقتراح وإن كانت تثار حوله إعتراضات كثيرة تحول دون الأخذ به بصفة عامة إلا أن هناك من يرى أن الحركة التعاونية ستجد نفسها مضطرة إلى أن تسير فى الإتجاه الذى يشير إليه مدفوعة إليه بحكم الظروف ، غير أن العائد مازال له تاثيره فى جذب الأعضاء ، بل أن منهم – ولعلهم الكثرة الكاثرة – من لا يجد فى نفسه أى إستعداد للتخلى عن سياسة العائد من أجل الحصول على السلع باسعار مخفضة عند الشراء . صحيح أنه فى

بعض الدول كانجلترا ترك الأعضاء أرباحهم فى الجمعية فأدى ذلك إلى مايقرب ما نصف الزيادة السنوية فى رأس المال ، ولكن ما لم تتكون عند الأعضاء عادة زيادة إيداعاتهم طواعية وإختياراً فليس من الحكمة الإقلاع عن الأخذ بسياسة توزيع العائد .

وقد تبين من البحث الذى أجرته اللجنة الخاصة التابعة للحلف التعاونى الدولى(١٥) فيما يتعلق بهذا المبدأ ومدى ما يمكن أن تاخذ به جمعيات التجزئة فى الدول التابعة لحلف أن غالبية الجمعيات تدفع العائد نقداً ، وبعض الجمعيات تدفع جانباً من العائد على صورة بضائع ، أما فى روسيا فقد ألغى بناء على طلب أعضاء الجمعيات ، كما تبين أيضاً أن غالبية الجمعيات تدفع لأعضائها فقط ، وبعض المنظمات تشرك غير الأعضاء فى العائد فتدفع لهم نصف المستحق للأعضاء .

وقد أخذت مصر بسياسة العائد ، فنصت المادة رقم ٣٩ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ على توزيع الربح على الأعضاء بعد إجراء الإستقطاعات التى يتطلبها القانون ، واعتبار هذا الربح عائداً لكل منه قدر بنسبة تعامله مع الجمعية .. كما أن القانون الزراعى ينص فى الفقرة « ثامناً » من المادة رقم ٢٢ على « يوزع باقى الفائض على أعضاء الجمعية باعتباره عائداً لكل منهم بنسبة تعامله مع الجمعية بحيث لايقل عن ٣٥٪ من صافى الفائض » .

٨ ــ العائد المعجل :

لجأت الحركة التعاونية فى بريطانيا وغيرها من الدول فى السنوات الأخيرة إلى سياسة خفض متوسط العائد للجنيه فى متاجر التجزئة التعاونية الإستهلاكية ، وذلك فى مقابلة للمنافسة الحادة التى يقوم بها النشاط الإقتصادى المماثل .. وتسمى هذه السياسة بسياسة العائد المعجل أو العائد السريع ،

ويرى كثير من التعاونيين أن الحركة التعاونية بتطبيقها هذه السياسة تخرج عن دائرة المنشات التجارية التى تستهدف الربح فقط ، وتدخل فى نطاق الأجهزة التى تعمل فى سبيل الخدمة الإنسانية والمصلحة العامة .

وقد كانت جملة قيمة العائد عن معاملات جمعيات التجزئة فى بريطانيا فى عام ١٩٦٢ قيمتها ٤٤,٢٥ مليون جنيه إنجليزى ، وبلغ متوسط معدل العائد للجنيه عشرة بنسات وربع ، بينما كانت جملة قيمة العائد عن معاملات جمعيات التجزئة فى عام ١٩٦١ قيمتها ٤٧,٢٥ مليون جنيه إنجليزى ، ومتوسط معدل العائد للجنيه فى هذه السنة يبلغ عشرة بنسات وثلاث أرباع البنس أى أن متوسط معدل العائد للجنيه إنخفض فى عام ١٩٦٢ نصف بنس عنه فى عام ١٩٦١ ، الأمر الذى يوضح الإتجاه المتزايد للحركة التعاونية الإستهلاكية فى بريطانيا نحو الأخذ بسياسة العائد المعجل .

المبدأ الرابع — تحديد سعر الفائدة على رأس المال :

حينما أقام رواد روتشديل جمعيتهم كانوا يؤمنون بأهمية رأس المال ويضعون هذه الأهمية فى المكان اللائق بها من الإعتبار والتقدير ، وقد ظلوا فترة طويلة يجمعون قليلا من البنسات حتى أكتمل لديهم مبلغاً صغيراً بدأوا به نشاطهم ، ثم عملوا على إجتذاب رأس المال من المستهلكين ممن يؤمنون بالفكرة التعاونية ويخصون الجمعية بمعاملاتهم ، وذلك باعطاء فائدة على رأس المال مقدارها ٥٪ ، فقد ورد فى قانونهم المعدل أنه فى حالة تحقيق أرباح « توزع بمعدل ٥٪ سنوياً على الأسهم التى مضى على دفعها ثلاثة أشهر « ، ومعنى هذا أن رأس المال فى الجمعيات التعاونية يعتبر « أجيراً » يتقاضى أجر خدمته . ويقول « شارل جيد » فى ذلك الأمر أنه لا مفر من الإعتراف بأن من الواجب المشروع إعطاء فائدة لرأس

المال ، فانه ثمرة عمل الأعضاء وإدخارهم ، وهم الذين يقدمونه للجمعية ، ومن ثم ينبغى أن يتقاضى أجر خدماته القيمة للجمعية وللمجتمع الذى تعمل فيه .

ويلاحظ أن مبدأ وضع حد للفائدة على رأس المال لم يكن جديداً أو وليداً لأفكار الرواد ، بل إنه كان معمولا به قبل أن يطبقوه بمدة غير قصيرة ، إذ أن هذا المبدأ كان من بين الإصلاحات العديدة التى قام بها « روبرت أوين » وطبقها فى مصنعه بنيو لانارك فى اسكتلنده عام ١٧٨٣ .

ثم أن رأس المال عامل فعال من عوامل نشاط الجمعية وتمكينها من أداء الخدمات للمستهلكين ، فكان من العدالة فى تقدير الرواد أن يكافأ على مايسديه من خدمات فى الجمعية كأى عامل من عوامل الإنتاج . والإتجاه الغالب فى الجمعيات التعاونية يؤيد تحديد فائدة لرأس المال بمقدار ٥٪ ، ومع ذلك أثيرت إعتراضات كثيرة حول إعطاء هذه الفائدة ، فرأى البعض أنه إذا كان العضو على جانب كبير من الولاء لجمعيته فانه لن يستفيد كثيراً من تحديد هذه الفائدة ، لأنه فى حالة عدم تقرير هذه الفائدة ، سيحصل على نصيب أكبر من العائد على قيمة معاملاته فى الجمعية أما إذا لم يتعامل العضو مع جمعيته ، فانه بذلك يكون قد فشل فى أداء واجباته كعضو فيها ، ومن العدالة أن يعاقب على ذلك بالحرمان من الحصول على فائدة لما قدمه فى رأس المال .

ويلاحظ على هذا الرأى أنه لا يبدو سليما أو مستقيما إلا فى حالة واحدة لاتكاد توجد ، وهذه حالة ما إذا اشترك جميع الأعضاء بنصيب متساو فى رأس المال وتساووا — كذلك — فى قيمة مشترياتهم من الجمعية ، ففى

مثل هذه الحالة لاتكون هناك بحق أهمية للجدل حول إعطاء فائدة لرأس المال أو عدم إعطاء فائدة ، لأنه فى حالة إعطاء فائدة سيحصل العضو على نصيبه فى الربح مجزءا ، جزء منه فى صورة فائدة وجزء منه فى صورة عائد . وفى حالة عدم إعطاء فائدة سيحصل على نصيبه كاملا فى صورة عائد ومآل المصلحة فى كلتا الحالتين يكاد يكون واحداً .

غير أن تحقيق هذا الوضع يكاد يكون فى حكم المستحيل لأن أعضاء الجمعية لا يتساوون جميعاً فى مقدار الإسهام فى رأس المال ، ومعاملاتهم مع الجمعية تختلف بين فرد وآخر تبعاً لإمكانياته ودرجة ولائه للجمعية ومدى إستعداد الجمعية وقدراتها على توفير وسائل إشباع حاجات الأفراد المتباينة .

ومن هذا يتبين أن من العدالة مكافأة رأس المال على مايقدمه من خدمات للجمعية وبخاصة لأن هذه الخدمات لاتقل بحال من الأحوال عن معاملات العضو مع الجمعية ، فاذا كان العضو يكافأ على معاملاته مع الجمعية عن طريق العائد ، فمن المنطق كذلك أن يكافأ رأس المال بالفائدة ، هذا إلى أن الجمعية إذا لم تسمح باعطاء فائدة على رأس المال ، فسيكتفى الأعضاء بالاكتتاب فى سهم واحد من أسهمها ما دام هذا السهم يكفل لصاحبه جميع حقوق العضوية ، ويضمن له نصيبه من العائد على جميع مشترواته ، إذ لا مزية بعد هذا ترغبه فى الاكتتاب فى مزيد من الأسهم ، ومعنى هذا أن يظل رأس المال من الصغر بحيث يعوق تقدم الجمعية ونموها .

وقد حاولت بعض الجمعيات التلب على هذه العقبة ، فقرر الكثير منها إستبعاد الفائدة على رأس المال بالنسبة للسهم لأول الذى يشترك فيه العضو ، وإعطاء فائدة على ما يكتتب فيه العضو مما يزيد على ذلك .

ويعترض كثير من الكتاب التعاونيين على تسمية الفائدة التى تعطى لرأس المال باسم « نصيب فى الربح » وهم يقيمون إعتراضهم على أساس أن القاعدة هى أن رأس المال لا يحصل على نصيب فى الربح . فاذا خص بنصيب فى الربح فقدت الجمعية خاصيتها التعاونية ولو أطلقت على نفسها هذا الإسم . ولهذا كان استعمال الجمعيات لكلمة « نصيب فى الربح » على ما يعطى كفائدة لرأس المال من قبيل الخطأ ، الذى يجب أن تتجنبه الجمعيات التعاونية الحقة .

وعندما أجرت اللجنة الخاصة التابعة للحلف التعاونى الدولى بحثها فى التطبيق العملى لمبدأ وضع حد على سعر الفائدة لرأس المال فيما يتعلق بجمعيات التجزئة ، وجدت أن بعض الجمعيات التى أجرى عليها البحث لا تعطى فائدة على رأس المال وأن معدل الفائدة السائد الذى تعطيه بعض هذه الجمعيات هو ٥٪ ، وأن هناك عدداً قليلا من الجمعيات يعطى فائدة يتراوح مقدارها بين ٧و٨٪ كما وجدت أن هناك جمعيات كبيرة خفضت مقدار الفائدة التى تعطيها من ٥٪ إلى ٤٪ .

وأغلب الولايات التى لها قوانين تحكم الجمعيات التعاونية فى الولايات الأمريكية تضع حداً أعلى لمعدل سعر الفائدة على رأس المال . وهذا الحد الأعلى هو ٤ ٪ فى كاليفورنيا وماساتشوستس ، ٦ ٪ فى بنسلفانيا وكولومبيا ومنيسوتا ونيومكسيكو ونورث كارولينا ، ٧ ٪ فى ميتشجان ، ٨ ٪ فى ألا سكا وفرجينيا ، وهناك كثيراً من الفوائد تتراوح بين ٢ ٪ ، ٤٪ ، وأن هناك بعضاً منها لا يعطى أى شىء من الفائدة .

أما فى مصر فقد ترك القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ للنظم الداخلية فى الجمعيات أمر تحديد مقدار الفائدة على رأس المال على ألا يتجاوز ٢٠ ٪

من صافى الربح ، ونصت النظم الداخلية للجمعيات على عدم زيادة الفائدة عن ٦ ٪ من القيمة الإسمية للأسهم ، كما نصت على أن الأسهم التى يتمتع أصحابها بهذا الحق هى التى مضى على إصدارها سنة كاملة . وتحتسب أرباح نصف سنة للأسهم التى مضى على إصدارها ستة أشهر على الأقل قبل إنتهاء السنة المالية . ولا يجوز توزيع فوائد الأسهم التى لم تدفع قيمتها كاملة ، كما أجاز المشرع التعاونى عدم تحديد نسبة لفوائد الأسهم .
أما فيما يتعلق بالقانون الزراعى فقد نصت الفقرة « أولا » من المادة رقم ١٨ من القانون على أنه « لايجوز توزيع أية فائدة عن الأسهم » .

المبدأ الخامس — التعامل بالنقد

ومن القواعد السليمة التى إتبعها رواد روتشديل قاعدة التعامل بالنقد وعدم السماح بالتعامل بالأجل بيعا أو شراء وكانوا يوقعون الغرامات على المسئولين الذين يخالفون هذه القاعدة ويعتبرونهم غير جديرين بمناصبهم فى الجمعية . فقد ورد بالمادة ٢٣ من قانونهم المعدل « ليس لأعضاء مجلس الإدارة مهما كانت الظروف والأحوال أن يتعاملوا بالأجل بيعاً أو شراء ، بل يجب أن تتم جميع المعاملات نقداً . وإذا تصرف أحدهم بما يخالف هذه القاعدة يكون عرضة لغرامة مقدارها عشر شلنات ، فضلا عن إعتباره غير جدير بالقيام بمهام منصبه » .

والسبب الذى حمل الرواد على التمسك الشديد بهذه القاعدة هو أن متاجر التجزئة الملحقة بالمصانع وقتئذ ومتاجر التجزئة المستقلة ، كانت تشجع البيع بالائتمان لكى تستطيع أن تحتفظ بالعميل ثم تستعبده بعد ذلك بكل ما تحمله كلمة الاستعباد من معان ، فكان يجوز لأصحاب هذه المتاجر أن يطالبوا بحبس المدين ، وكان التهديد بالحبس سيفاً يرهب العميل ، ويمكن أصحاب المتاجر من إستغلال ذلك فى رفع الأسعار .

ولم يكن الرواد أول من طبق مبدأ التعامل بالنقد ، فقد نصت قوانين بعض الجمعيات التعاونية التى كانت قائمة عام ١٨٣٠ على « عدم السماح بالإئتمان أخذاً أو عطاءاً »[١٦] .

وكان أوين وأتباعه يهاجمون البيع الآجل للأسباب الآتية :

١ ـ أن البيع الآجل يؤدى إلى أن يتقاضى التجار أسعاراً مرتفعة عن السلع التى يبيعونها بوجه عام .

٢ ـ أن البيع بالأجل يقتضى زيادة الجهود الدفترية ، وفيه مع ذلك إحتمال إعدام بعض الديون مما يؤدى بالمتاجر إلى أن تلجا إلى زيادة رفع أسعارها على السلع المبيعة بالأجل لمواجهة هذا الإحتمال .

٣ ـ تغرى سياسة البيع بالأجل المستهلكين على زيادة مشترياتهم ، وقد تؤدى هذه الزيادة فى المشتريات إلى حالة يتعذر عليهم فيها موازنة دخولهم فى المستقبل .

ولاشك أن سياسة البيع بالأجل كانت منتشرة فى أنحاء كثيرة من العالم ، وأنها كانت تجلب كثيراً من المتاعب على ذوى الدخل المحدود ، حتى كان يتعذر على كثير منهم الوفاء بالتزاماتهم قبل البائعين . فقد ورد فى تقرير عن نشاط الجمعيات التعاونية بمقاطعة نيو إنجلاند بامريكا عام ١٨٥٠ أن المقاطعة كانت تعانى أشد المعاناة من سياسة البيع بالأجل[١٧] .

وقد طالب كثير من الكتاب التعاونيين بضرورة التزام الجمعيات التعاونية مبدأ البيع بالنقد والابتعاد عن سياسة البيع بالأجل ، خشية أن يؤدى بها هذا الإنحراف إلى الفشل[١٨] .

والبيع بالنقد له أهداف مادية ومعنوية لا ينبغى تجاهلها ، فان أى جمعية عندما تبيع بالأجل تخاطر بتعريض أموالها للضياع إذا ماعجز المشترى بالأجل عن أداء ماعليه . هذا إلى أن البيع بالأجل يعتبر بمثابة حبس لجانب من الأموال الحاضرة للجمعية وهذا من شأنه أن يعوق توسعها فى خدمة أعضائها وقد يضطرها إلى الإقتراض وشراء بضائعها بالأجل ، ممايؤدى إلى رفع الأسعار وبالتالى إلى إنخفاض العائد .

ومن ناحية الأعضاء كذلك نجد العضو الذى يشترى بالأجل معرضاً للوقوع فى إرتباكات مالية نتيجة لاختلال التوازن بين دخله ونفقات معيشته ، فان كثيراً من الناس يصعب عليهم مقاومة إغراء الشراء بالأجل ، فيقعون فى ذل الإستدانة ويجدون فى هذا الذل قيوداً أو أغلالا لايستطيعون الخلاص منها ، وفى ذلك يقول شارل جيد أن عادة الشراء بالأجل تحمل فى طياتها العبودية للعامل وأسرته . والتعبير بكلمة عبودية لاينطوى على أدنى مبالغة ، ذلك لأن الشخص المدين للبقال والخباز لايستطيع أن يشكو من إرتفاع أسعار البضائع أو أوزانها أو أنواعها ، كما أنه لا يستطيع أن يتعامل مع غير الدائنين لهمن البقالين والخبازين . وفى هذه الحالة يكون مجبراً على قبول كل مايقدم إليه خوفاً من قفل حسابه وإذا لم تتح له أدنى فرصة للتخلص من هذا الدين فقد يفقد الأمل ، ويهجر بيته ويرحل سراً عن المنطقة !

وعلى ضوء هذه الحقائق الملموسة وجد التعاونيون أنه من الضرورى أن تتمسك الجمعية بمبدأ البيع لأعضائها نقداً ، ليتعودوا أن يعيشوا فى حدود مواردهم . وفيما يلى بعض المزايا المادية لمبدأ التعامل بالنقد(١٩) :

المزايا المادية :

١ ــ تتمكن الجمعية التى تتعامل بالنقد من الحصول على الخصم النقدى على مشترياتها من المنتجين المحليين وأصحاب المصانع .

٢ ــ يقلل التعامل بالنقد من المصاريف الدفترية .

٣ ــ يستبعد فى التعامل بالنقد إحتمال إعدام بعض أموال الجمعية .

٤ ــ يوفر التعامل بالنقد مصاريف التحصيل .

٥ ــ لا تضطر الجمعية إلى الإقتراض وما يترتب عليه من فوائد تدفعها للمقترضين لأن أموالها تظل حاضرة .

المزايا المعنوية :

١ ــ التعامل بالنقد يرضى خير طبقات العملاء ، وهم الذين يدفعون أثمان مشترياتهم نقداً .

٢ ــ يعتبر مبدأ التعامل بالنقد أفضل وسيلة لتطبيق العدالة والمساواة فى المعاملة بين جميع العملاء .

٣ ــ التعامل بالنقد ييسر مهمة المدير ويدرأ عنه ما قد يقع فيه من حرج نتيجة لسماحه لبعض العملاء دون البعض بالتعامل بالأجل ، وقد يؤدى هذا الموقف إلى أن تصبح الفئة الأخيرة من أعداء التعاون .

٤ ــ البيع بالنقد يلقى عن كاهل المدير أعباء المشاكل التى تنجم عن البيع بالأجل من الجمعية وبذلك يتفرغ للنهوض بشئونها .

٥ ــ يتعود أعضاء الجمعية وعملاؤها ، إذا ما كان البيع بالنقد ، على أن يعيشوا فى حدود مواردهم .

ومع ذلك فقد تضطر بعض الجمعيات التعاونية للتجزئة أن تبيع بعض السلع للأعضاء بالأجل وبخاصة إذا كانت من السلع التى تستهلك فى أمد طويل مثل أثاث المنزل وأجهزة الراديو وآلات الحياكة . . وغيرها من السلع والأدوات التى لا يكون فى مقدور العضو شراءها من دخله الأسبوعى أو دخله الشهرى ، وهى فى ذلك تحاول مجاراة كثير من الشركات التى تعمل على تنشيط حركة البيع فيه باتباع طريقة « البيع مع الإحتفاظ بحق الملكية » .

وإذا كان تطور التجارة وضرورة مواجهة المنافسة الواقعة أو المحتملة وإرتفاع مستوى المعيشة مما يستدعى أو يبرر إعادة النظر فى مبدأ البيع بالنقد بحيث يسمح للجمعية أن تتعامل بالأجل فيجب أن يوضع لائتمان كل عضو حداً أعلى يتناسب مع مايساهم به فى رأس المال . ونرى أنه لامانع إطلاقاً من أن يعطى العضو إئتمانا يتناسب مع ما يقدمه من ضمانات تكفل للجمعية الحصول على حقها كاملا إذا استدعت الظروف ذلك ، على أن يكون الإئتمان فى أضيق الحدود الممكنة ، وأن يكون قاصراً على السلع التى تستهلك فى الأمد الطويل على أنه من الأفضل الأخذ بنظام سليم للاقراض التعاونى ، وذلك بان يقترض أولئك الذين يعوزهم المال لشراء السلع الغالية الثمن من مؤسسات تعاونية للاقراض فى حدود الضمانات الواجبة ثم يشترون بالنقد ما يحتاجون إليه من الجمعية .

وقد أجاز القانون التعاونى للجمعيات التعاونية فى مصر فى المادة رقم ٦٠ من القانون ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ . أن تبيع بالنسيئة لأعضائها ، وحرم عليها البيع بالنسيئة لغير الأعضاء . وورد فى اللائحة التنفيذية للقانون الحدود التى يجب على الجمعيات الإلتزام بها ، وتتلخص فيما يلى :

(أ) أن يكون البيع بالنسيئة مقصوراً على جمعيات الإستهلاك التي يكون أعضاؤها من العمال أو الموظفين .

(ب) أن يكون الضمان قبول الخصم من المرتب أو الأجر وقبول الجهات التي يعملون فيها إجراء هذا الخصم .

(ج) ألا يجاوز ثمن ما تبيعه الجمعية بالنسيئة للعضو أكثر من ٢/٣ من مرتبه أو أجره الشهري .

(د) ألا يزيد مجموع ما تخصصه الجمعية للمبيعات الآجلة على ٥٠ ٪ من رأس المال المسهم والإحتياطي خلال السنة .

كما أن البند الثاني من المادة رقم ١٣ من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ بشان الجمعيات التعاونية الزراعية ينص على «تنظيم حصول الأعضاء على القروض العينية والنقدية اللازمة لزراعة أراضيهم وإستغلالها » .

المبدأ السادس — الحياد السياسي والديني :

الغرض من هذا المبدأ هو أن تبتعد المنظمات التعاونية كشخصية معنوية عن أن تربط نفسها بحزب سياسي قائم أو بهيئة من الهيئات الدينية القائمة . وسببه هو الخوف من أن يؤدي مثل هذا الإرتباط إلى معاداة الأعضاء الذين ينتمون إلى أحزاب أو هيئات أخرى للجمعية ، وبذلك تفقد الحركة التعاونية جاذبيتها ويبعد عنها الهدف الذي تتوخاه من توجيه دعوتها إلى جميع أعضاء المجتمع الإنساني في الوسط الذي تعمل فيه .

وقد كرر رواد روتشديل مراراً أهمية إعتناق مبدأ الحياد السياسي والديني وكانوا ينتهزون الفرص لإعلان رأيهم هذا عندما يثار جدل أو نقاش حول هذا الموضوع . ومما يوضح سياستهم القرار الذي أصدرته

جمعيتهم العمومية فى ٧ أكتوبر سنة ١٨٦١ وقررت فيه تمسكها بهذا المبدأ . وقد كتب « إبراهام هاوارد » رئيس الجمعية وقتئذ فى إحدى الصحف يعلن أن من بين ماتتضمنه مبادىء روتشديل ما يلى :

١ – ليس للجمعيات أن تستعلم عن معتقدات من يرغبون فى الإنضمام إلى عضويتها أو عن مذاهبهم ، يستوى فى ذلك جمعية روتشديل والجمعيات الأخرى فى مختلف أنحاء البلاد .

٢ – تأخذ جمعية روتشديل بعين الإعتبار أن أعضاءها مختلفون من حيث المذاهب السياسية والمعتقدات الدينية ، وهذا يمنعها من أن تطبق أو تسمح بحدوث شىء فى مجالسها يستشف منه معنى التحيز لفئة دون أخرى .

وهذه السياسة تتفق مع ماسبق أن صرح به مستر كوبر عام ١٨٦٠ وكان سكرتيراً للجمعية ، فقد ذكر :

أن الحركة التعاونية التى ينتمى إليها أعضاء هذه الجمعية لاتميل إلى التدخل فى الإختلافات السياسية أو الدينية بين أعضائها ولكنها تعمل على توثيق العلاقات بينهم عن طريق الإستفادة من مواهبهم وإمكانياتهم لمصلحتهم الخاصة ولمصلحة المجموع

والواقع إن تطبيق مبدأ الحياد السياسى والدينى بالمفهوم الذى كان يوضحه الرواد الأوائل يعتبر من الأهمية بمكان إذا أريد للحركة التعاونية أن تحقق أهدافها فى خلق مجتمع ديمقراطى متعاون يعمل أفراده جميعاً لما فيه مصلحتهم الخاصة ومصلحة مجتمعهم الذى يعيشون فيه . فانه مهما كانت درجة الإختلاف

فى المعتقدات ووجهات النظر فان ذلك لا يمنع من أن يضم الأفراد جهودهم الإختيارية للقيام بعمل إيجابى من شانه أن يخلق جواً من الصداقة والود بين ذوى الاراء والمعتقدات المتباينة ، لأن هذا يساعد على خلق سلوك إجتماعى رفيع ، وغرس بذور لتقاليد جديدة تمحو الآثار السيئة التى خلفتها عهود الإقطاع وتنشر المحبة والأخاء بين الناس .

ونعتقد أن هذا ماكان يهدف إليه أحد التعاونيين اليابانيين عندما سئل عن التعاون فقال « أنه مبدأ المحبة يعمل فى النشاط الإقتصادى» . فبالمحبة والألفة والتضامن التى يخلقها الحياد والبعد عن إثارة الخلافات الحزبية والدينية يمكن التعاون من أن يخلق رجالا على جانب كبير من الشعور بالمسئولية . وفى ذلك يقول أحد التعاونيين : « إن التعاون يهدف إلى خلق الرجال ، الرجال الذين يشعرون بالمسئولية الفردية والمسئولية الجماعية ويستطيعون أن يرتقوا فرادى ومجتمعين إلى حياة شخصية كاملة وحياة اجتماعية كاملة » .

وتعتبر الحركة التعاونية فى السويد « كعبة التعاون » فى العالم ، مثلا يحتذى فى التمسك بسياسة الحياد والمحافظة على مصالح أعضائها ، فقد حافظت على هذه المصالح دون أن تفكر فى دخول المعارك الإنتخابية لإختيار من يمثلها فى البرلمان وإنما حازت ثقة الجميع ، بما فيهم أعضاء الأحزاب الرئيسية هناك . . فالجميع يستشعرون المفهوم الحقيقى للأخوة فى الوطن على منابر التعاون ، وعلى إستعداد دائماً لتاييدها بغض النظر عن إختلافاتهم السياسية . . وعن طريق هذه الثقة أيدها الشعب وساعدها كثيراً من ممثلى مختلف الأحزاب ، وصارت مثلا يحتذى إلى جانب ما حققته من نتائج ساعدت على إرتفاع مستوى المعيشة فى البلاد ، فهى تقوم بدور فعال

فى الإحتفاظ بمستوى منخفض للأسعار ، وقد نجحت كذلك فى أن تجعل المنافسة حية ونشطة لمصلحة المستهلكين جميعاً ، كما نجحت فى تهيئة الفرص أمام المواطنين لكى يعيشوا حياة شريفة ، وفى العمل الدائب المستمر على تحسين المستوى الإجتماعى للمجتمع . . الأمر الذى ندعو معه التعاونيون فى شتى أنحاء العالم إلى أن يحتذوا بالسويد ، ويتمسكون باسلوبها .

وعلى الرغم من أن مبدأ الحياد السياسى والدينى إعتبر فى التقسيم الرسمى للمؤتمرات التى دعى إليها الحلف التعاونى الدولى من المبادىء التى لا يمنع عدم الأخذ بها من أن تبقى للجمعية صفتها التعاونية ، ويكون لها حق الإنضمام إلى الحلف ، فان اللجنة التى وكل إليها أمر بحث مبادىء روتشديل ، إقترحت على الجمعيات أن يمتد العمل بمبدأ الحياد السياسى والدينى ، بحيث يشمل على قدم المساواة النوع والجنسية ، كما أعربت عن إعتقادها بان الحياد السياسى والدينى لا يعتبر مظهر قصور من التعاونيين فى الدفاع عن مصالحهم الإقتصادية المشروعة ، وإنما هو نوع من تقوية هذا الدفاع ، وذلك لما تتمتع به الحركة من حرية نتيجة لعدم تبعيتها لأى حزب من الأحزاب أو جماعة من الجماعات . وقدرتها على تعبئة جهودهم جميعاً تحت مبدأ وحدة المصالح الإقتصادية الإجتماعية المشتركة .

وإذا كانت الأحزاب فى مصر فى مختلف العهود فيما مضى ، كانت تحاول أن تستغل الحركة التعاونية لأغراض حزبية ، فكانت تعقد المؤتمرات التعاونية ، لا بقصد نشر الوعى التعاونى والثقافة التعاونية أو بحث نواحى الضعف فى الحركة والعمل على تقويتها ، وإنما لغرض الدعاية للأحزاب القائمة بالحكم ومهاجمة الأحزاب المعارضة ، ونحن لا ننكر أنه كانت توجد أصوات تعمل للتعاون وجهود صادقة تبذل من أجله ولكنها ،

كانت أصوات قليلة وجهود فردية محدودة لم تستطع أن تؤثر أو تحقق أهدافها وسط خضم التيارات الحزبية والإنقلابات الوزارية التى كانت تتوالى .

ونعتقد أن الخلافات الحزبية فيما مضى وعدم توافر الكفايات الفنية والإدارية أدت إلى ضعف الحركة التعاونية فى مصر ، ومن مظاهر ذلك أنه كان إذا صدر تشريع فى عهد وزارة من الوزارات لصالح الحركة ، تهاونت الوزارة التى تاتى بعدها فى تنفيذه ، وتوانت عن توفير قوة الإشراف اللازمة للتوجيه والرقابة ، وإذا أدعت وزارة من الوزارات أنها رعت الحركة وأعانتها ، فقد كان ذلك باقامة المشاريع المرتجلة التى تغدق فيها أموال الشعب فى تبذير وإسراف معيبين ، دون توخى أحكام الرقابة ، أو التاكد من إقراض الأموال للناجح من الجمعيات . كما أن التطاحن الحزبى هو الذى كان يدفع إلى مقاعد مجالس الإدارة من ليست لديهم القدرة والكفاية على إدارة الجمعيات ، بل أن العصبية والنفوذ الحزبى كانا السبيل إلى الوصول إلى هذه المراكز ، وترتب على ذلك أن الجمعيات كانت تدار لصالح هذه العصبيات وذوى النفوذ من رجال الأحزاب .

وإنه لما يبشر بالخير ، أن التعاون صار من مقومات مجتمعنا الحديث ، والدولة تبذل جهوداً صادقة فى سبيل نشره وتدعيمه وتنقيته من العناصر التى تقف دون تحقيق أهدافه السامية . وكذلك برزت من بين أصحاب المصلحة الحقيقية فى التعاون قيادات تكافح كفاحاً مستمراً من أجل تصحيح الأوضاع ، وتؤمن بالإسلوب العلمى فى إعادة تنظيم البنيان التعاونى ، بحيث تتحقق شعبية الحركة وقدراتها على تعبئة جهود جميع

أعضائها ، والأمل أن تؤدى هذه الجهود إلى خلق المجتمع التعاونى الذى يتآلف ويتكاتف أفراده عن طريق ضم جهودهم الإختيارية فى المنظمات التعاونية مستهدفين فى ذلك مصلحتهم الخاصة ومصلحة مجتمعهم الذى يعيشون فيه .

المبدأ السابع — التعليم التعاونى :

يرجع الإهتمام بالتعليم التعاونى إلى التعاونيين القدامى الذين آمنوا به ، ورأوا فيه وسيلة ناجحة لإقامة مجتمع تعاونى سليم ، فبذلوا جهودا محمودة نحو نشر التعليم بوجه عام والتعليم التعاونى بوجه خاص ، وتعتبر مدرسة نيولانارك التى أقامها روبرت أوين مثلا حياً لما بذل من جهود فى هذه الناحية .

وقد قام هؤلاء التعاونيون القدامى بطبع كتب ومذكرات وإصدار مجلات والقاء محاضرات على زملائهم التعاونيين لشرح القواعد والأسس التى تقوم عليها الحركة التعاونية . وكان من أهدافهم إقامة مدارس وكليات تعاونية وذلك قبل أن يؤسس رواد روتشديل جمعيتهم المشهورة .

ونحن إذا ألقينا نظرة على مصدر الحركة التعاونية الحديثة ، رأينا أن رواد روتشديل قد إهتموا بالتعليم منذ قيام نظامهم ، فقد ورد فى نظام الجمعية أنها « ستسعى فى أقرب فرصة إلى تنظيم قوى الإنتاج والتوزيع والتعليم والإدارة[٢٠] » .

وكانت جهودهم فى هذا الجانب تسير فى تناسق يتفق مع أغراض الحركة المثالية ، بل لقد إتسعت هذه الجهود حتى كان من آثارها إنشاء وإدارة مكتبة ، يذكر هوراس جريسلى[٢١] عنها أنها كانت تحتوى على خمسة آلاف مجلد من الكتب المختارة بعناية ، وعلى غرفة للمطالعة مزودة

بالصحف والمجلات يقرؤها الأعضاء وعائلاتهم بالمجان ، وكذلك نظموا فصولا دراسية مسائية فى الوقت الذى كان فيه التعليم الأولى الإجبارى لاوجود له . وكان هناك كثير من التعاونيين القدامى لا يعرفون القراءة والكتابة ، فاقيم لهم نظام تبادل المعرفة لتثقيفهم ومحو أميتهم وذلك بان يقوم الملمون بالقراءة والكتابة من الأعضاء بالتدريس لزملائهم الأميين .

وقد عقدت مؤتمرات سنوية فى مختلف المدن الإنجليزية للعناية بالناحية التعليمية فى الحركة التعاونية ، فلم يخل مؤتمر من هذه المؤتمرات من قرار يطالب فيه الجمعيات التعاونية بصفة عامة ، والأجهزة التعاونية المسئولة عن رعاية الحركة بصفة خاصة ، ببذل أقصى الجهود لنشر التعليم التعاونى والعمل على تدريس المواد التى تنفع التعاونيين .

ويضيق بنا المجال هنا عن إستقصاء الجهود التى بذلها التعاونيين لإبراز أهمية التعليم بصفة عامة ، والتعليم التعاونى بصفة خاصة ويكفى لإبراز هذه الأهمية أن نذكر فى هذا الشان ما قاله أحد التعاونيين[٢٢] :

« قيل عن التعاون أنه حركة إقتصادية تسعى إلى تحقيق أغراضها بوسائل تعليمية . ونحن إذا عكسنا العبارة وقلنا أن التعاون حركة تعليمية تسعى إلى تحقيق أغراضها بوسائل إقتصادية لاستقام المعنى وكان نصيبه من الحق نصيب ذلك القول » .

وقد آمنت الحركة التعاونية فى شتى أنحاء العالم بأن التعليم التعاونى هو سبيلها إلى خلق مواطنين صالحين لأمتهم ، يسند بعضهم بعضاً بروح بعيدة عن الأنانية والإنتهازية ، شعارها الفرد للمجموع والمجموع للفرد ، بل آمنت بأنه الضمان للسير بالحركة فى الإتجاه السليم ، فعمدت بكل الوسائل إلى نشر مبادئه ونظرياته ، وكيفية تأسيس جمعياته وتنظيمها وإدارتها .

ولم تقتصر على هذا ، بل أنشات لذلك مدارس ومعاهد تعاونية وضمنت مراجعها المواد التى ترتبط بالتعاون إرتباطاً وثيقاً ، وتكفل تخريج أعضاء مزودين بثقافة علمية تكفل لهم النجاح فى المسئوليات التى يضطلعون بها داخل الحركة . ويكاد يجمع التعاونيون على أن خير وسيلة لنجاح الحركة التعاونية هو نشر التعليم بصفة عامة والتعليم التعاونى بصفة خاصة ، وفى هذا المعنى يقول أحد كبار التعاونيين « هـ. إلدن » وهو من السويديين(٢٣) » .

« إذا أتيحت لنا فرصة أن نبدأ حركتنا من جديد ، وكان علينا أن نختار بين أحد شيئين : البدء دون رأس مال ، ولكن بموظفين وأعضاء مستنيرين ، أو البدء برأس مال كبير وموظفين غير واعين ، فان تجاربنا تملى علينا أن نختار الطريق الأول » .

ولا شك أن التعاونى السويدى يعنى بقوله « دون رأس المال » رأس المال الكبير .

والتعليم التعاونى يعنى بالتدريب إلى جانب عنايته بالثقافة التعاونية . والمقصود بالتدريب ، التدريب الشامل لجميع عناصر الحركة إبتداء من العضوية فى الجمعيات إلى مناصب مجالس الإدارة فيها ، وتحرص الدول التى تاخذ باسباب التقدم على العمل لسد هذا النقص فى حركتها ، وليس أدل على ذلك أنه عندما عقد الحلف التعاونى مؤتمراً فى سيلان عام ١٩٥٠ ، وكان يضم قادة الحركة التعاونية فى آسيا طالب زعماؤها بانشاء مكتب إقليمى فى المنطقة ليساعد على تدريب العمال التعاونيين وعلى تزويد الحركة بالكتب والأفلام وعلى إختيار بعض الشباب للتعليم فى البلدان التى تتميز بقوة الحركة التعاونية فيها .

ونكاد نعتقد أن الحركة التعاونية لن تبلغ نصيبها من التقدم والنجاح إلا إذا كان هناك تجارب عام نحو نشر الثقافة التعاونية فى شتى مراحل التعليم ، بمعنى أن تبدأ الثقافة التعاونية فى المرحلة الإعدادية بتلقين الجيل الجديد المبادىء التعاونية طبقاً للأساليب العصرية الحديثة فى التعليم ثم يزاد قدر هذه الثقافة فى المرحلة الثانوية حتى تبدأ المرحلة الجامعية ، وهنا يجب أن تعمل الجامعات كما تعمل زميلاتها فى الخارج ، على إخراج قادة للقطاع التعاونى لايقل مستواهم فى هذا النوع من التعليم عن مستوى ماتخرجهم للقطاعات الأخرى ، على أن يكون القادة على جانب كبير من الإيمان برسالة الحركة التعاونية وأهدافها ودورها الفعال فى بناء المجتمع الحديث . فان هذا الإيمان هو الذى يجعلهم يقبلون عن طيب خاطر أن يربطوا مستقبلهم بها ، ولا يترددون فى التقدم للعمل فيها ، فمما لا شك فيه أن الحركة التعاونية أشد ماتكون حاجة إلى هذا الدم الجديد الذى يغذيها بكفايته ، وحيويته ونشاطه .

ويحسن أن تكون هناك علاقة مستمرة وثيقة بين الجامعات والحركة التعاونية . ولا شك أن الجامعات ترحب بالتعاون مع الهيئات التعاونية فى بحث مشاكلها وإيجاد الحلول لما يقابلها من صعاب . كما أنه لاشك فى أن قوة الحركة التعاونية فى الخارج ترجع إلى هذا الإتصال الوثيق ، وكثيراً من الأبحاث التى أخرجتها الجامعات فى الخارج تدل على مدى قوة هذا الإتصال والتعاون .

ويحسن كذلك أن تعمل جميع الأجهزة الإرشادية فى الدولة على التعاون مع الأجهزة التعاونية العليا فى نشر التعليم والثقافة التعاونية ، فتبذل مع الإتحادات أقصى جهودها فى هذا الميدان ، وقد يكون من

المفيد فى هذا الشان أن تتعاقد الإتحادات مع الصحف الواسعة الإنتشار على إستئجار ركن معين فيها تتابع فيه نشر أخبارها . ولها بعد ذلك ، وعندما تنمو الحركة ويشتد عودها ، أن تستقل بصحف ومجلات خاصة .

وهناك فئة على جانب كبير من الأهمية يحسن الإنتفاع بها فى هذا المجال وهى : فئة الوعاظ والأئمة وغيرهم ممن يقومون بدور التوجيه والإرشاد فى الشعب فهؤلاء ينبغى أن تطور معلوماتهم وتنظم لهم دراسات سريعة يلمون فيها بحقيقة الحركة وأهدافها ونظمها لكى يستطيعوا عن طريق إتصالهم اليومى بعامة الشعب أن يثقفوهم ويبصروهم بحقيقة الحركة وأهدافها .

وإذا أضفنا إلى ما تقدم تطوير البرامج الإذاعية والتليفزيونية حتى تخصص جانباً منها لنشر الفكرة فى برامج خفيفة مسلية للشعب تارة ، ولأحاديث يقوم بها بعض المتخصصين تارة أخرى ، أمكن عن طريق كل ذلك أن نعوض مافاتنا ، وأن نؤمل خيراً فى إقامة مجتمع تعاونى على أساس سليم نفخر به فى القريب إن شاء الله ، بل أن الأمل كبير فى أن تقوى الحركة فى بلادنا وأن تمتد بعد ذلك جهودنا التعاونية لمساعدة المتطلعين الينا من شعوب أفريقيا وآسيا .

ويلاحظ أن الفقرة رابعاً من المادة رقم ٢٢ من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ والتى توضح توزيع صافى الفائض المتحقق من الأعمال الجارية خلال السنة المالية للجمعية ، تنص على تخصيص ٥ ٪ للتدريب التعاونى فى منطقة عمل الجمعية ، أو داخل المحافظة التابعة لها .

مكتب العمل الدولى والتعليم التعاونى :

لقد إتضح لنا للأسف الشديد ذلكَ المفهوم الخاطئ الذى إنتشر بين كثير من البلدان الحديثة النمو عن التعليم التعاونى ، وأن التعليم التعاونى يعتبر من المبادئ الثانوية ! ! . . الأمر الذى كان له أكبر الأثر فيما وصلت إليه الحركات التعاونية فى هذه الدول من تخلف ، ومن عدم قدرة على الإسهام فى تطوير الكيان الإقتصادى والإجتماعى لمجتمعاتها . . ونظراً لأن التعاون يستهدف بالدرجة الأولى تحسين الشئون الإقتصادية والإجتماعية لجموع المواطنين فى أى مجتمع من المجتمعات وفى مقدمتهم العمال والفلاحين . . . فإن مكتب العمل الدولى منذ عام ١٩٥٦ بدأ فى تنفيذ برنامج منظم لتعليم العمال . . ويشمل عمل المكتب فى هذا الميدان : التنظيم الفعلى للدراسات وحلقات البحث . . كما يشمل أيضاً مد يد العون إلى الهيئات والجماعات التى تباشر تعليم العمال ، سواء أكانت هذه الهيئات تقوم بنشاطها على الصعيد المحلى فى دولها ، أو على الصعيد الإقليمى بالنسبة لمجموعة من الدول تنتمى إلى إقليم معين ، أو على الصعيد الدولى الذى يهتم بعرض مفاهيم معينة للدول التى تنتمى إلى الحركة العمالية . . ومن هذا المنطق إهتم مكتب العمل الدولى بموضوع التعاون ، وعقد كثيراً من المؤتمرات التى تهتم به ، وعهد إلى العديد من كبار التعاونيين بتأليف المراجع العلمية المختلفة فى هذا الموضوع ، وعلى وجه الخصوص اقتراح الأساليب العملية ، وأفضل الأساليب لتعليم وتثقيف وتدريب الجموع على هذه الأساليب .

وكان بين من عهد إليهم مكتب العمل الدولى فى إعداد سلسلة من الدراسات فى هذا الموضوع فى عام ١٩٥٦ « موريس كولومبان » الذى ظل لسنوات طويلة يشغل منصب رئيس إدارة التعاون والحرف اليدوية

فى مكتب العمل الدولى . . وكان من بين ما تناوله فى دراساته موضوع « التعليم التعاونى » . . ونورد فيما يلى بعض آرائه فى هذا الخصوص .

الدعاية التعاونية والتعليم بين الجماهير :

أن الجهد الذى يبذل فى العلم ، كفيل بوضع أساس ثابت من الحقائق والآراء ، وهو يساعد فى تكوين فريق من الدعاة والمعلمين بين طبقات المجتمع يتولون مهمة التدريب والعمل على إعداد التعاونيين .

وهناك شعار إنتشر فى أرجاء العالم ، وهو « أعدوا التعاونيين قبل أن تنشئوا الجمعيات التعاونية » . . وهو درس لقنته الهزائم الكثيرة التى تتولد من التغالى فى الحماس ومن الجهل . . وهذا الإعداد عمل أولى وأساسى ، وينبغى أن يكون موضع إهتمام متزايد فى شتى أنحاء العالم .

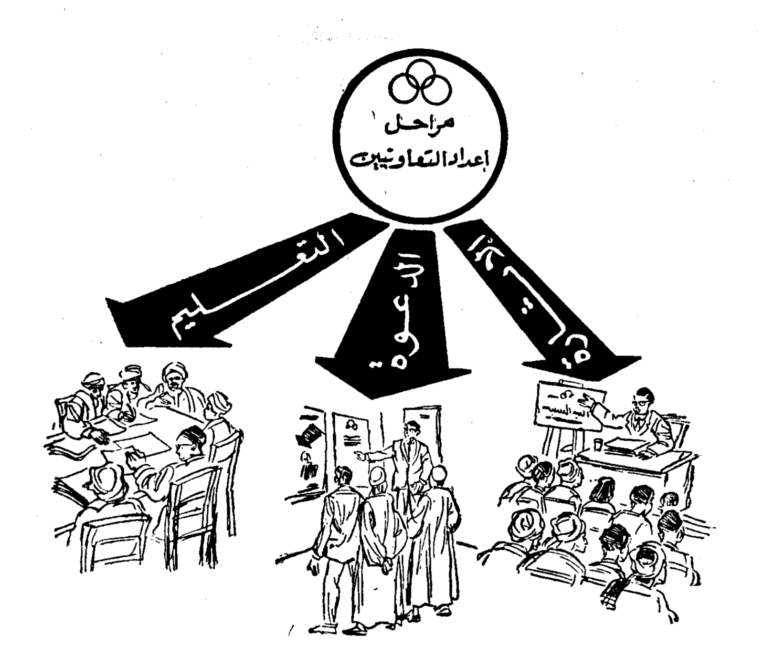
مراحل إعداد التعاونيين :

النشر والدعاية والتعليم هى المراحل الثلاثة فى إعداد التعاونيين ، وهى ليست دائماً مميزة عن بعضها بوضوح ، ولكن يمكن بذل بعض الجهد لمحاولة توضيحها .

أن الغرض العاجل من النشر هو إجتذاب العملاء إلى المنشاة التعاونية .

وتقوم الدعاية بعمل أكثر من هذا ، فهى تعمل على إنضمام أعضاء جدد إلى الجماعة التعاونية .

أما التعليم ، فانه يستهدف ما هو أبعد من ذلك ، فهو يعمل على إعداد تعاونيين متعلمين مستنيرين وجادين .



هناك شعار تطبقه الحركات التعاونية المتقدمة .. وينادى به الاتجاه التعاونى السليم .. وهو « أعدوا التعاونيين قبل أن تنشئوا الجمعيات التعاونية » .. والاعداد يرتكز على دعائم ثلاث : إثارة اهتمام الناس بالجمعيات التعاونية وفضائلها ومزاياها بقصد كسب الرأى العام فى صفه .. ثم إنتهاز فرصة ترددهم على الجمعية أو غير ذلك من الفرص ، للقيام بالدعوة للتعاون والترويج للعضوية لانضمام أعضاء جدد .. ثم تأتى المرحلة الأخيرة الهامة ، وهو تعليم الأعضاء المنضمين تعليما تعاونيا يخلق منهم أعضاء واعين مستنيرين .

وتتوقف أساليب الدعاية والتعليم على ماإذا كان الأشخاص المقصودون بالغين أو شبانا ، وعما إذا كان البالغون رجالاً أم نساءاً .. كما وينصب التعليم بما تحمله هذه الكلمة من معنى على أعضاء الجمعيات التعاونية من جهة ، وعلى الموظفين من جهة ، وعلى الموظفين المنفذين والمديرين بها من جهة أخرى .

ويهمنا أن نوضح أن جانباً من المسئولية فى القيام باعباء الدعاية تقع على عاتق الجمعيات التعاونية الأولية ، والجانب الآخر مسئولية هيئاتها المشتركة وإتحاداتها التعاونية ، وفى حالة عدم وجود هيئات إتحادية معدة إعداداً كافياً يجوز أن يؤدى هذا العمل أو يستكمل عن طريق السلطات التعاونية الرسمية أو مصالح التعاون الحكومية أو عن طريق المؤسسات الخاصة « كما حدث فى فنلنده بواسطة جمعية بلبرفو أو بواسطة هيئات العمال كما يحصل غالباً فى بعض البلاد » . . وذلك عن طريق المؤسسات الشعبية العامة . ومن أمثلة ذلك ماتقوم به لجنة تنمية الشئون التعاونية فى جاميكا ، ففى جاميكا بدأت الحركة التعاونية حقيقة على يد « لجنة النهوض بالتعاون » وذلك منذ عام ١٩٤٣ ، وكان باللجنة منذ البداية ممثلون عن الجمعيات الخيرية وإتحادات الحرب وكلية القديس جورج ، والمصالح الحكومية المعنية بالتعاون . . ثم مثلت فيها الإتحادات التعاونية التى أسست فيما بعد ، ثم أنشئت حديثاً مصلحة حكومية خاصة بالتعاون .

وتنشر الدعاية آراءاً وأهدافاً عامة بقصد اثارة الإهتمام بالتعاون وخلق جو صالح له وكسب قدر ولو قليل من الرأى العام . كما وتميل الدعاية بطبيعتها إلى أن تبرز الفوائد العاجلة المترتبة على الإشتراك فى عضوية الجمعية التعاونية . . وهذا الميل طبيعى وجائز دون شك ، ولكن إذا

توقفت الدعاية عند هذا الحد ، فانها لاتلبث أن تذوى . ومن المتطلبات الأولى التى ينبغى على الحركات التعاونية أن تلتزم بها فى دعاياتها ، حتى تكون هذه الدعاية أكثر إيجابية ، وتكون آثارها أطول بقاءاً . . ومن حيث النتائج هو أنه يتعين عليها أن تكون صادقة أو بمعنى آخر يجب أن توضح بجلاء أنه كى يجنى المرء ثمار التعاون يكد من أجلها وأن يكون مستعداً لمواجهة مخاطر ومسئوليات معينة .

وينبغى أن يكون واضحاً بان تحذيرا مثل هذا سوف يبعد المتخوفين والمتشككين ، وكل من يعملون لصالحهم الخاص على حساب جهود وتضحيات الاخرين .. كما وينبغى أن يكون واضحاً أيضاً أنه لامحل لهذه الفئات فى المراحل الأولى من حياة جمعية تعاونية ، حيث يقتضى وجودها أن تناضل من أجل البقاء.. فالمترددون لايسهمون فيها بشىء ما ، أما المتشككون والباحثون عن المنافع الشخصية الذاتية دون سواها فهم أصعب الفئات أرضاءاً .. وهم مجرد حمل ثقيل يصعب جره فى المرحلة الأولى التى غالباً ماتكون شاقة متعبة .. ومن أجل هذا كان إستبقاؤهم فى هذه المرحلة خارج المشروع أمراً لا يؤسف عليه ، بل هو على النقيض أمر مرغوب فيه قد يستحق التشجيع فالتعاون عمل رجولى وعملية الإنتقاء الطبيعى هى التى تستبقى الرجال ذوى العقيدة ، ومن هم مصممون على المضى فى إنجاز الأعمال .. أولئك هم الرجال الذين يدفعون الجمعية فى بدايتها دفعة طيبة ، وقد يظلون قادتها كى يعالجوا بجرأة تلك الشدائد التى يعرفون من قبل أنهم سيواجهوها .. والتى كانوا يتوقعون حدوثها ، والتى لقنوا من قبل وسائل التغلب عليها .. أما ضعاف القلوب والمتشككون فيأتون فيما بعد عندما يكون النجاح قد أزال المخاوف والأخطار التى كانوا يخشونها من وراء عضويتهم

فى الجمعية ، والتعاون ولو أنه عمل يقوم به أكبر عدد من الناس إلا أنه لايمكن أن يكون فى البداية إلا عمل قلة مختارة منهم .

ومن المسلم به أن جاذبية التعاون الأساسية هى ماتبعثه فيهم من أمل فى تحسين حالتهم الإقتصادية . . ويجب أن يكون هذا الإعتبار بداية السير نحو أساليب جديدة فى التفكير والعمل نحو إدراك أكمل لرابطة الأخوة التى تؤلف بين التعاونيين ونحو مشاركة بينهم تكون واعية فعالة .

إن وظيفة الحركة التعاونية هى تزويد البشر بدعائم متينة تبعد بهم عن الإهتمام بمصالحهم الذاتية ، وترتفع بهم إلى أسمى نوع من السلوك النزيه .. والخطأ الذى يؤسف له فى الدعاية غالباً هو الهبوط بالتعاون إلى شىء مباشر يستهوى النفوس لأجل الصالح الذاتى ثم يتبعه بعد ذلك بين آن وآخر إلقاء عظة عن المثل العليا للتعاون .. والتعليم التعاونى الحقيقى هو الذى يهدف إلى ماهو أسمى من مجرد جمع متعاملين موالين ، بل ينبغى أن يدفع الإنسان إلى تسلق الدرجات التى بواسطتها تربط الحركة التعاونية المجهود الفردى بالمجهود الجماعى .. وأخيراً يتعين على الدعاية ألا تكون ذات طابع عدوانى ، ولكن قد تضطرها الظروف أن تكون دعاية مناضلة ، والتعاون يولد ويترعرع بسهولة أكثر فى جو يتسم بالود والفهم لأهدافه ، عنه فى جو أو مناخ تشيع فيه روح العداء .. كما وأنه يشتد ويقوى فى بيئة طابعها الكفاح والنضال أكثر منه فى بيئة يكون الطابع المميز لأهلها اللامبالاة أو عدم الجدية فى تناول الأمور .

طرق الدعاية ووسائلها :

تختلف الدعاية من حيث الشكل من دولة إلى دولة تبعاً للموارد الحاضرة الميسورة المعدة لها وتبعاً للطبقات التى توجه إليها هذه الدعاية



قررت الجمعيةالعامة للأمم المتحدة فى يوم١٨ديسمبر ١٩٧٤ ، إختيار عام ١٩٧٥ ليكون هذا العام عام المرأة العالمى تبذل فيه الجهود لتحقيق المساواة بين الجنسين فى كل المجلات ، وتدعيم جهود المرأة فى التنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية، على المستوى الأقليمى والمحلى فى كل دولة ، ثم على المستوى العالمى كله .

ومما لا شك فيه أن المرأة المصريةحصلت على حقوقمازالت شقيقاتها ببعض الدول الغربية يصارعن من أجل الحصول عليها حتى الآن ، فمثلا تتمتع المرأة المصرية بالذمة المالية المنفصلة ، وتحتفظ باسم عائلتها حتى بعدالزواج ، كما أنها تتساوى مع الرجل فى الأجر . . ورغما عن ذلك ، فاننا نجد إنصراف المرأة المصرية عن عضوية الجمعيات التعاونية ، وعن ترشيح أنفسهن لعضويةمجالس إدارتها ، وقد ترجع بعض الأسباب فى ذلك إلىالتقاليد والإجراءات المعقدة وضعف وسائل التوعية والإعلام وإنتشار الأمية .. برغم أن المرأةفى مصر تشكل نصف المجتمع ! ! . .

إننا نرجو بمناسبة عام المرأةالعالمى أن تنتشر فى مصر الهيئات النسائية التعاونية لتقوم بدورها الإيجابى فى تطوير المجتمع سواء فى المدن أو فى القرى ، وأن يكون من بين إهتماماتها غرس ملكة تذوق الفن والجمال والنظافة والنظام كعوامل ينبغى توافرها لتطوير المجتمع الجديد ، وأن تبذل أقصى طاقاتها وإمكانياتها نحو أمية المرأةبصفة عامة وأمية المرأة فى الريف المصرى بصفة خاصة .. ونوجه النظر إلى أنه يوجد فى كثير من الدول ، كهولنده وفنلنده والسويد مثلا «مجلس تعاونى لربات البيوت» من التعاونيات ، وتمثل فى هذا المجلس عادة الفئات المهنية التعاونية النسائية ، وهى تقوم ببحوث ودراسات تستشير فيها ربات البيوت ، كما وترشدهن إلى مختلف أصناف السلع التى تتواجدفى الأسواق ، والأصناف البديلة ، وقيمتها الغذائية ، والقدر الكافى لإحتياجات الإنسان .. ولتحقيق مزيد من الترابط بين الأعضاء ، يقمن حفلات موسيقية ، ورحلات خلوية ، ويحتفلن بالأعياد .

ومهما كانت الظروف فانها تتطلب الإصرار الدائب والصبر الذى لاينفذ .

الكلمة المنطوقة :

لاتزال للكلمة الحية فى الإجتماعات العامة والجمعيات الصغيرة قيمتها فى كل البلدان بل هى فى الحقيقة وفى بعض الأوقات الطريقة الوحيدة الميسورة ويكون أثرها أكبر بكثير إذا كان المتكلم قادراً على حث سامعية على الإلقاء الأسئلة والادلاء بالحجج أكثر من تفاديها

ويستطيع أعضاء الجمعيات التعاونية أن يقوموا بقسط من الدعاية بين أصدقائهم وجيرانهم من أجل ضم أعضاء جدد إذا هى أديرت بدقة .. ويساعد على ذلك أن يكون نشاط الجمعية من الوضوح بحيث يجعل الجماهير يضعون خدماتهم موضع التقدير .

ومما لاشك فيه أن أثر الدعاية يكون أكثر إذا قام بها دعاة مدربون على علم بالتعاون ومبادئه وتاريخه وذووا مهارة فى إثارة الإهتمام وبث الآراء الجديدة ، وأن البذرة التى تغرسها الدعاية الكلامية لتتأصل فى النفوس وتصبح جذورها أعمق إذا هى ألقيت فى تربة خصبة وفى وقت ملائم . . وأكثر الجمعيات استجابة لمثل هذه الدعاية هى الجماعات القائمة التى كونت لتعالج مشكلات إجتماعية وإقتصادية . . كالنقابات فى المدن والجهات الصناعية . . وهكذا نشأت المشاركة بين الإتحاد التعاونى وبين الرابطة التعليمية العمالية فى بريطانيا وبين هيئات النقابات والهيئات التعاونية فى الولايات المتحدة وفى الجمهورية الإتحادية بالمانيا . . ومما يجدر ذكره ن التعاون فى الفلبين هو أحد المواد التى تدرس فى المدرسة التى أنشاها الإتحاد القومى للنقابات بقصد تلقين المعلومات

عن حركة العمال ومشكلاتهم ، وهو أيضاً ضمن الدراسات التى ينظمها إتحاد العمال العام باليونان ، وتوجد الهيئات النسائية التعاونية فى بلاد كثيرة وعلى الأخص فى أوربا وهذه الهيئات النسائية التعاونية تقوم بدور على جانب كبير من الأهمية فى الدعاية ، فهى قادرة على تنظيمها وبالأخص ذلك النوع من الدعاية الذى يكون من أجل جمعيات الإستهلاك التعاونية وجمعيات التوفير التعاونية وجمعيات السكنى التعاونية . . أضف إلى ذلك أن النساء دعاة قادرات على الإقناع ومثابرات فى عملهن .

وقد تتركز الدعاية فى الريف فى الأندية الريفية النسائية والجماعات المهنية الزراعية ، وغيرها وفى كل هذه الدوائر يتعين ألا تهمل الدعاية عن طريق حركات الشباب ، وعلى وجه الخصوص النشاط الذى يقوم به الشباب التعاونى .

الوسائل السمعية البصرية :

تعتبر الوسائل السمعية البصرية من أهم الوسائل التى تدعم مفهوم الكلمة المنطوقة وتوسع مداها ، وقد تحل محلها فى بعض الأوقات سواء كانت هذه الوسائل تقليدية أو حديثة .. وسواء أكانت مهيأة لمواهب الطبقات المتعلمة أو غير المتعلمة أو حتى للطبقات الأمية .

أما لوحات الإعلان التى تحمل النداءات والعبارات المألوفة ، فلها قيمتها حيث يعرف الناس القراءة ، كما وينبغى أن ناخذ فى الإعتبار أن اللوحات المصورة ، وحتى مجرد الصور تستهوى الناس فى كل مكان ، وقد أمكن الإنتفاع بها إلى درجة كبيرة فى سيلان وهايتى واليابان ، وغير

ذلك من الدول التى تؤمن باهمية الوسائل السمعية والبصرية فى إيصال المعلومات إلى الناس .

وتنشئ الهيئات التعاونية فى أغلب الدول مكتبات أو حجرات للمطالعة يغشاها الأعضاء ، وقد أنشات الإتحادات التعاونية الكبرى أقساماً للنشر على درجة كبرى من النشاط ، وكونت جمعيات خاصة لنشر الكتب والنشرات « وذلك فى موضوع التعاون وموضوعات أخرى غيره » .

ويلاحظ أن التمثيليات قد استعملت فى قديم الزمان لأغراض الدعاية كما حدث مثلا فى ألمانيا وبضع بلاد أوروبية أخرى ، وهى لاتزال تستخدم حتى يومنا هذا فى سيلان والهند والباكستان وغيرها من الدول لهذا الغرض .

وللحركة التعاونية فى كثير من الدول فرق تمثيلية ، وفى مصر طرأت لمصلحة التعاون فيما مضى فكرة تنظيم معارض تعاونية ، وبليبيا معرض متنقل يتابع دعايته بتوزيع كتيبات صغيرة مصورة أعدت خصيصاً لمعلمى المدارس .

وأخيراً فالمعتقد أنه ليس هناك بلد واحد لم تعتمد فيه الدعاية التعاونية على الفانوس السحرى أو السينما والإذاعة اللاسلكية إلى حد كبير .
كذلك أستعملت الإذاعة المرئية (التليفزيون) فى حالات كثيرة ، خاصة وأن التليفزيون يتواجد الان فى كثير من دول العالم .

وقد عملت للآن عدة أشرطة سينمائية عن موضوع التعاون .. وهى إماتسجيلية أو مؤسسة على مناظر تمثيلية مكتوبة (سيناريو) .. وقد طلب إلى الحلف التعاونى الدولى عمل قائمة شاملة لها ، وغالباً ماتخرج هذه الأشرطة

بواسطة الهيئات التعاونية نفسها .. فمثلا بالاتحاد التعاونى الإستهلاكى بالسويد قسم خاص لإخراج أشرطة ثلاثة أنواع من المستمعين : لجمهرة الناس وللأعضاء ولموظفى الجمعيات التعاونية .. وفى بريطانيا توجد وحدة تعاونية لإخراج الأشرطة تختص بعمل تسجيلات عن التعاون وغيرها ، أو بواسطة إحدى الوكالات الحكومية أو شبه الحكومية مثل مصلحة الإعلام وإدارة الدعاية التعاونية بسيلان وإدارة الإئتمان الزراعى فى الولايات المتحدة .

وحينما تنتشر الإذاعات اللاسلكية ، فانها أداة مفيدة للدعاية التعاونية سواء أكانت فى صورة أحاديث أو مقابلات أو مسرحيات صغيرة .. وهى تلعب دوراً خاصاً هاماً فى بلدان أفريقيا وأمريكا .

الصحافة الشعبية :

وتعتبر الصحافة الشعبية إحدى الطرق المباشرة لتوصيل الدعاية التعاونية إلى جمهرة الناس ، ولكن الصحافة لم تفتح صدرها فى كل بلد للدعاية التعاونية أو حتى للأخبار التعاونية . وقد عملت الحركة التعاونية الكثير فى بعض البلدان لإنشاء صلة دائمة بالصحف ومدها بالمقالات والإعلانات وغيرها .. وهذا هو الحال فى سيلان (عن طريق مصلحة الدعاية والإعلام التعاونى) وفى بعض ولايات الهند وفى ليبيا والباكستان .. وفى مصر توجد دار التعاون للطبع والنشر التى تقوم بدور هام فى هذا المجال .

حملات الدعاية :

من الأفضل دائماً أن تقوم أجهزة تعاونية خاصة بحملات الدعاية ، حتى وإن بدأت هذه الأجهزة نشاطها بشكل متواضع ، وفى جهة محددة ..

ومن هذه الجهة تتوسع الحملة رويداً رويداً حتى تصل إلى الجهات المجاورة حيث يسهل النجاح بسبب ماتحقق من نجاح سابق أو عن طريق الخبرة التى أكتسبت أو عن طريق المساعدة المالية التى تقدم إليها أو بمعاونة الموظفين الأخصائيين لها .. وهى كلها أنواع من المعونة فى مقدور المنطقة التى سبق تنظيمها أن تقدمها إلى غيرها .

وقد نفذ الإتحاد التعاونى المحلى بولاية مدراس فى الهند منذ عدة سنوات برنامجاً من هذا النوع ، فاختيرت ستة مراكز كل فى جهة من جهات الولاية ، وأعدت حملة الدعاية واستمر ثلاثة شهور ، وكانت تقضى فى كل مركز خمسة أيام فى حفلات وأحاديث وعروض سينمائية ومهرجانات وحفلات موسيقية وتوزيع مرطبات .. إلخ .. وقد دفعت النفقات مناصفة بين حكومة الولاية وبين الإتحاد التعاونى .. كذلك جرب برنامج آخر شبيه بذلك فى جهة أخرى بالهند ، وهى البنغال الغربية وفى ساحل الذهب بافريقيا نفذت حملة للدعاية ظلت ثلاثة شهور بمعونة جهاز سينمائى متنقل بينما فى نياسالاند كانت الوسيلة الفنية التى استخدمت هى إجراء حملة تركيزية فى أماكن مختارة وإعدادها لتكون مناطق لعمل التجارب .

وقد يكون من الخير تنظيم حملات للدعاية فى يوم « التعاون الدولى » بحيث تتصل به ، وهذا اليوم يشرف عليه الحلف التعاونى الدولى .

وأخيراً قد يخصص « شهر للتعاون » تبذل فيه الجهود لضم أعضاء جدد ولزيادة رأس المال العامل فى الهيئات التعاونية بكل السبل ، كما حدث أخيراً فى بعض البلدان كفرنسا وإيطاليا .. وقد حدث بايطاليا فى هذه المناسبة أن ألقيت منشورات عن التعاون من طائرة كانت تحلق فوق مدينة فلورنسا .

التعاونيون الجدد وأساليب ضمهم :

وعندما يأخذ أثر الدعاية العامة فى الظهور ، فان العمل بين الناس الذين أثير إهتمامهم يتغير من حيث طريقته ومادته وأسلوبه الفنى ، وهنا يبدأ التعليم الحقيقى .

ويجب على الراغبين فى إنشاء جمعية تعاونية أو فى الإنضمام إلى جمعية قائمة أن يعدوا أنفسهم من الناحية النفسية لنوع من السلوك جديد . . فاذا كانت الجمعية التعاونية قائمة من قبل أو غير موجودة يتعين عليهم أن يدرسوا نظامها الداخلى بعناية حتى يتأكدوا من أنهم يفهمون أجهزة الهيئة التى سينضمون إليها تماماً وأنهم مدركون تماماً لحقوقهم والتزاماتهم ويجدر بالتعاونيين منهم أن يعرفوا أحكام القانون التى تكون أكثر أهمية من غيرها . . ويجب على الجميع أن يلموا بالوظائف الخاصة والإجراءات المخولة للهيئات الإدارية المختلفة فى الجمعية .

وإذا لم تكن الجمعية قد أنشئت بعد ، وجب أن يدرب عدد منهم على تحرير محاضر الجلسات وصياغة القرارات ، ويعتبر التعليم التعاونى التبادلى أيسر الطرق للحصول على هذه المعلومات والإحتفاظ بها ، أى المنافسة فى مجموعات تكون من الصغر بحيث لاتتيح مجالا للخطابة فحسب .. بل وتمكن كل عضو مشترك فيها أن يعبر عن رأيه بحرية .

والأمر يحتاج إلى برنامج أوسع إذا وجدت الرغبة فى إنشاء جمعية تعاونية للمنافسة ، وسيظل هذا الأسلوب الفنى للعمل هو نفسه الأسلوب الذى استعمله رواد روتشديل .. والذى لايزال يتبع حتى الان فى معظم الحركات التعاونية ، وبالأخص فى كندا والولايات المتحدة .

وعلى العاملين على إنشاء جمعية تعاونية مستقلة أن يعملوا حتى قبل أن يبحثوا النظام الداخلى على تجميع أفكارهم عن خططهم وعن الطرق التى يمكنهم بها تنفيذها وذلك :

(أ) بان يحددوا الغرض الخاص من المنشأة التعاونية التى يعتزمون إنشاءها وأن يتاكدوا أنها مطابقة تماماً للحاجة الحقيقية لجميع من سيكونون أعضاء فيها .. تلك الحاجة التى يمكن إشباعها بالوسائل الجماعية أكثر مما يمكن بالوسائل الفردية ، وأن يجمعوا كل ماهنالك من مادة عن المسالة التى بين أيديهم .

(ب) أن يعرضوا هذه المادة التى تستند بالدرجة الأولى إلى الحقائق على الأعضاء ليفحصوها ويبدوا رأيهم فيها ، وأن يردوا النتائج إلى أسبابها ، وأن يضعوا بالاشتراك معاً الطرق التى يمكن بواسطتها معالجة هذه الأسباب ، وأن يقيسوا ماقد يكون لهذه الطرق من أثر فعال ، وأن يدركوا أية عقبات قد تعترض تطبيقها .

(ج) أن ينتهوا إلى قرار جماعى خاص بالعمل الذى سينفذونه من حيث نوعه وشكله .

وأثناء تجميع هذه الأفكار يفحص المشروع فحصاً تفصيليا دقيقاً من حيث موقع المشروع ومكانه وتقدير مصروفاته الأولية (للأرض والمبانى والمعدات والسلع التى ستكون بالمخزن وتكاليف التشغيل .. إلخ) وتقدير الحد الأدنى لعدد الأعضاء وعدد من يحتمل أن يكونوا أعضاء وقيمة السهم وتقدير الإيرادات العمومية .

ومن المهم أن يكون عدد أفراد مجموعات المناقشة صغيراً ، وأن يظل كذلك (بين ستة وعشرة أعضاء) .. وأن يسير عملها بدون أية

إجراءات شكلية ، وفى جو ودى .. وينبغى على المجموعة أن تعين أحد أعضائها رئيساً للاجتماعات كلها أو لكل إجتماع لحفظ النظام أثناء المناقشة .

فاذا تم ذلك يكون قد إكتمل جانب كبير مما هو مطلوب لإنشاء منظمة تعاونية ، موكدين أهمية إتباع وسيلة تبادل الخبرة وحسن الإدراك العملى ، وهى التى تتيح لكل فرد أن يدلى بمقترحاته مهما كانت محدودة ، وأن يرى الجميع منصتين إليه عندما يحاول شرح الصعاب التى يلاقيها ، والتى قد يمكنه حلها ، ويعبر عما يساوره من شكوك فى عبارات من عنده ووجهة نظره فى التغلب عليها ، حينئذ يبرز خط سير جديد مشترك فى التفكير يكون مقدمة للعمل التعاونى وتتكون روابط شخصية من نوع جديد بين من هم مشتركون فى المجموعة .

أن المهمة التعليمية التى يجب أن تتم بين صفوف الأعضاء هى أولا وقبل كل شىء أن تبقى فى نفوسهم الشعور بان الجمعية التعاونية ليست هيئة مستقلة عنهم أنشئت لتلبية حاجاتهم .. بل هى أكثر من ذلك . . أنها نشاط يخصهم وتتوقف كفايتها ورخاؤها عليهم . . ولابد أن تبث فيهم المعرفة والحوافز والمقدرة التى تخلق منهم تعاونيين حقيقيين تشبعت نفوسهم بارادة قوية لمعاونة المشروع المشترك ، لا لأنهم مدركون لمصالحهم الجماعية فحسب . . بل وللروابط الخلقية والمسئوليات الجماعية التى قبلوها بحريتهم أيضاً ، وهى التى ترتبطهم بزملائهم الأعضاء .

وأخيراً . . يجب أن يجعلهم التعليم يحسون أنهم ليسوا أعضاء فى جمعية تعاونية فحسب . . بل وأعضاء فى حركة . . لا تمثل مجرد نظام تجارى فحسب . . بل حركة أفكار ووعى جديد وتنظيم حديث للعلاقات الإنسانية .

الحلف التعاونى الدولى ومبدأ التعليم :

لعل من الأهمية بمكان « أن نوضح أن المفاهيم الخاطئة التى سادت فى كثيراً من الدول النامية ، سواء فى أفريقيا أو آسيا أو أمريكا اللاتينية ، فيما يتعلق بالتعليم التعاونى ، وإعتباره فى كتابات التعاونيين من المبادئ الثانوية ، الأمر الذى ترتب عليه أن الحركات التعاونية فى هذه الدول لم تقم بجهد ملموس فيما يتعلق بنشر التعليم التعاونى على مستوى أعضائها ، أو أعضاء مجالس إدارتها ، أو الأحياء التى تتواجد فيها ، أو الإتصال بالحكومات لكى تجعل من التعاون مادة ضمن مواد الدراسة فى مختلف مراحل التعليم ، أو إقامة معاهد وكليات تعاونية .. إلى غير ذلك من وسائل نشر التعليم والثقافة على كافة المستويات ، كل مستوى بالقدر المناسب له .. وكان من نتيجة ذلك أن الجمعيات التعاونية فى هذه الدول نشات وقامت على أساس عضوية غير واعية وغير مستنيرة وغير عارفة بحقيقة التعاون وفلسفته وأهدافه ، الأمر الذى أدى إلى فشل الجمعيات التعاونية فى مختلف هذه الدول .

وفى الحقيقة ، فان مصر قامت بدورها فى الكشف عن الخطأ السائد فى هذا المجال ، وأوضحت خطأ تقسيم المبادئ إلى مبادئ أساسية وثانوية ، وخطأ إعتبار التعليم التعاونى مبن المبادئ الثانوية ، وأنه لاينبغى إطلاقاً أن يحدث خلط فى المفاهيم نتيجة للمناقشات التى دارت فى مؤتمرات الحلف التعاونى الدولى فى عام ١٩٣٠ ، ٣٤ ، ٣٧ فيما يتعلق بالمبادئ التى ينبغى أن تتوافر فى قمة التنظيمات التعاونية فى مختلف الدول والتى تريد أن تنضم للحلف التعاونى الدولى ، وكانت آراء اللجان تطالب باعتبار المبادئ السبعة وحدة واحدة لاتتجزأ ، إستنادا إلى أنها من أساسيات القانون النظامى لجمعية روتشديل ، غير أن المندوبين البريطانيين بحجة إختصار

المبادئ نادوا بامكان إدماجها فى أربعة مبادئ .. الأمر الذى دفع اللجان إلى تكرار توضيح أهمية وحدة المبادئ السبعة ، ثم تأكيد أنه إذا كانت شروط الإنضمام إلى الحلف الدولى تتطلب ضرورة توافر المبادئ الأربعة الأساسية الأولى ، إلا أن جميع الجمعيات التعاونية مطالبة بتطبيق المبادئ السبعة ، لأنها وحدة واحدة لا تتجزأ .

وإحقاقاً للحق ، فان كثيراً من الدول الإشتراكية قامت بجهد مشكور فى هذا المقام ، وأقامت ندوات علمية لتسهم بقدر فى توضيح أهمية التعليم ووضعه فى مقدمة المبادئ إذا أردنا للتنظيمات التعاونية التقدم والنجاح .

كما وأن من الجهود المشكورة فى هذا المقام ، ماقامت به جامعة كاليفورنيا بامريكا ، إذ أنها كلفت أستاذين عالمين من أساتذتها فى الإقتصاد الزراعى وهما : « بروفسور هـ . أ . أردمان » و « بروفسور ج . م . تبنلى » للقيام ببحث موضوع المبادئ التعاونية وعلاقاتها بنجاح أو فشل الجمعيات .. ونشرت جامعة كاليفورنيا هذا البحث فى نشرة خاصة تحت رقم ٧٥٨ من نشرات البحوث التجريبية فى المجال الزراعى لجامعة كاليفورنيا .. وقد تضمن هذا البحث الرجوع إلى مؤتمرات الحلف التعاونى الدولى ، وأن مادار فيه يؤكد وحدة المبادئ التعاونية السبعة ، وأن عدم الإخلال بها فيما مضى ، ووفقاً للظروف التى كانت قائمة وقتئذ تعتبر من أساسيات نجاح الجمعيات ، وأن التعليم التعاونى إبتداء من الجهود التى بذلها « روبرت أوين » الذى يعتبر نبى التعاون فى العالم ، إلى الجهود التى بذلها « دكتور وليم كنج » .. إلى الجهود والأساليب العلمية التى قام بها رواد روتشديل ، تؤكد أن التعليم التعاونى كان فى طليعة ما اهتموا به ، وأنه ساعد على نجاحهم ، غير أن العالمين الأمريكيين أكدا أن الظروف الإقتصادية والإجتماعية المتغيرة فى العالم تتطلب ضرورة إضافة مبادئ إلى المبادئ التعاونية ،

واقترحا إضافة أربعة مبادئ جديدة لنجاح الجمعيات ، هذه المبادئ هى : القدرة التمويلية فى إطار الهيكل التعاونى القانونى ، والإستناد إلى جهاز قوى للمحاسبة والمراجعة ، وكفاءة الإدارة ، والقيادة النشطة .

وقد أدت هذه الجهود جميعاً إلى أن يستجيب الحلف التعاونى لهذه الأصوات التى تنادى بالحق بضرورة تصحيح الأوضاع والمفاهيم على صعيد البنيان التعاونى الدولى ككل ، بدلا من هذه الجهود الفردية التى تبذل فى كل مجتمع على حدة ، وكان أن اتخذت اللجنة التنفيذية المنبثقة عن الحلف التعاونى الدولى قراراً فى عام ١٩٦٣ باعادة بحث موضوع المبادئ التعاونية ، خاصة وأن الفترة التى أعقبت دراسات الحلف السابقة فى عام ١٩٣٧ قد صاحبها تطورات كثيرة على الصعيد العالمى ، هذا بالإضافة إلى إنضمام العديد من الدول التى ينبغى أن يسمع رأيها فى هذا المجال .. وقد اتبع الحلف نفس الأسلوب الذى أتبع فى المؤتمرات السابقة التى ناقشت مبادئ التعاون من حيث توجيه استمارات إلى التنظيمات التعاونية فى شتى أنحاء العالم ، ثم القيام بتحليلها وتبويبها واستخلاص النتائج منها .

والذى يعنينا فى هذا المقام أن الردود أكدت أهمية التعليم التعاونى وأنه إذا كانت هناك مبادئ أساسية للتعاون ، فان أهم المبادئ الأساسية هو مبدأ « التعليم التعاونى » ، وأنه ينبغى على الجمعيات التعاونية أن تخصص للاعتمادات اللازمة للتعليم التعاونى ، وأن تمتد جهودها فى هذا المقام ، ليس فقط إلى الأعضاء والقوى الوظيفية العاملة فى التعاونيات ، بل إلى الجمهور العريض أيضاً ، وينبغى أن يتضمن التعليم التعاونى ، المبادئ والتطبيقات وعلى وجه الخصوص أساليب الممارسة الديمقراطية والنشاط الإقتصادى .

كما ولا ننسى فى هذا المقام أن الحلف التعاونى الدولى ، تاكيداً من جميع الأعضاء الدول المنتمين إليه لمفهوم دولية التعاون ، أضاف فى قراراته مبدأ جديد للمبادئ التعاونية ، وهو مبدأ « تنمية العلاقات الدولية » .

المبدأ الثامن – تطبيق الإدارة العلمية :

يتفق علماء التعاون فى شتى أنحاء العالم على أن التنظيمات التعاونية ، تنظيمات تستهدف تحسين الشئون الإقتصادية والإجتماعية لمجموع الأعضاء الذين ينتمون إليها ، وأن هذه التنظيمات إذا كانت تعمل وفقاً لفلسفة التعاون وأهدافه ، فانها ينبغى أيضاً أن تطبق الأساليب التى يمكن عن طريقها تحقيق هذه الأهداف ، وهناك إجماع على أن التعاون يستطيع أن يعيش جنباً إلى جنب مع غيره من أوجه النشاط المماثل ، وأنه وسيلة لتحقيق هدف ، وأنه من أجل تحقيق أهدافه عليه أن يساير المتغيرات العالمية التى يكون لها أثر كبير فى تحقيق كفاءة التشغيل ، مع إعطاء أكبر قدر من الإهتمام للاعتبارات الإنسانية ، خاصة وأن التعاون نشأ أساساً من أجل الفرد ، وإفساح المجال أمامه لكى يعيش حراً عزيزاً كريما فى مجتمعه ، فى إطار من التضامن والتضافر والعمل مع المجموع ، بحيث يكون الفرد فى خدمة المجموع ، والمجموع فى خدمة الفرد ، والجميع فى خدمة الهدف المشترك والصالح العام ، الذى ينبغى تغليبه ووضعه فوق كل إعتبار .

ومن هذا المنطق فانه ينبغى على التعاونيين أن يفهموا جيداً أن الجمعيات التعاونية أيا كان نوعها ، وسواء أكانت جمعيات للانتاج أوجمعيات للاستهلاك ليست إلا منظمات إقتصادية يجب أن ترتفع بمستوى كفايتها إذا أرادت أن تقف على أقدامها وتحقق أهدافها فى ميادين نشاطها ، وتتفوق على منافسيها من المشروعات التى تقوم بنشاط مماثل .

والواقع أن الكفايات الفنية والإدارية تعتبر من أهم العوامل التى

تساعد على تحقيق هذه الأهداف ، ولهذا يحسن الإسراع باتخاذ الخطوات الإيجابية نحو إخراج جيل من الإداريين التعاونيين الذين يعرفون كيف يستفيدون من الكفايات الإنسانية التى تعمل تحت إدارتهم :. وكيف يستخدمون هذه الكفايات بحيث يوحدون بين صفوفها ، وينسقون من جهودها ، ويخلقون بينها روح الفريق ، ويوجهونها نحو تحقيق أهداف التعاون المنشودة .

ولاشك أن ذلك يتطلب أن يكون هؤلاء الإداريون من الطبقة التى التى تزودت بالثقافة الإدارية والعلمية ، وممارستها من الناحية التطبيقية حتى يستطيعوا أن يطبقوا مبادئ الإدارة العلمية فى إدارة الجمعيات التعاونية .. ومن المعروف الآن لكل باحث ودارس فى علم التنظيم والإدارة ، أن مبادئ الإدارة العلمية قد عم تطبيقها فى الخارج تقريباً فى مختلف أنواع المشروعات .

قد يرى بعض التعاونيين أنه ليس هناك حاجة إلى الإهتمام بضرورة توافر هذه الكفايات بحجة صغر حجم معظم هذه الجمعيات ، فان أى فرد من وجهة نظرهم متى كان على جانب قليل من الخبرة يستطيع أن يقوم بتصريف شئونها .. ولكن هذا دون شك رأى خاطئ ، فانه لا يؤثر فى أساس التنظيم والإدارة أن تكون الجمعية صغيرة أو كبيرة .. فان المطلوب فى كلتا الحالتين هو تحقيق غرض محدد ، وتنفيذ سياسة معينة ، وهذا يقتضى ضرورة توفير الكفاية ، وفى إعتقادى أن عدم الإهتمام بالناحية التنظيمية والإدارية فى هذه الجمعيات هو السبب فى تعثر خطوات الكثير منها وفشلها .

والان ونحن نستهدف خلق مجتمع الكفاية فى ظل تطورنا الإشتراكى الذى يؤمن بالفرد ، وقدرته على إعادة تشكيل الحياة ، ويحمل الشعب

بأسره أمانة العمل فى إطار الوحدة الوطنية ، لخلق جيل يتصف بالقدرة والكفاية ويستطيع أن يحقق آمال الشعب فى مجموعه ، ويمكنه من حقه الأصيل فى حياة قائمة على دعائم متينة من الحرية والعدالة ، وهو حق مستمد من كرامة الحق ذاته ومن قداسته .

ومن أجل تحقيق ذلك رسمت الطريق ، فاعتمد التطبيق الإشتراكى على التعاون فى مجالات كثيرة ، أعتمد على التعاون فى مجال الإستهلاك بغرض حماية المستهلكين .. وفى مجال الإنتاج بغرض رفع مستوى صغار المنتجين وزيادة الإنتاج القومى، وخاصة فى الزراعة وفى الإنتاج الحرفى ، وتأكد المعنى من أن الأسلوب التعاونى يتمشى مع روح إشتراكيتنا ، لأنه يهذب من النشاط الخاص ويحافظ عليه ، فالتعاون يقوم على الإحتفاظ بالملكية الخاصة ، كما يسعى فى الوقت نفسه إلى تحقيق عدالة التوزيع وديمقراطية الإدارة .

وقد أجريت بحوث ودراسات فى كثير من البلدان عن أسباب فشل الجمعيات التعاونية وتعطلها عن العمل ، وقد تبين من هذه البحوث والدراسات أن الأسباب تكاد تكون واحدة .

ومن بين هذه البحوث ماقدمته الكاتبة « كاترين ويب » إلى المؤتمر التعاونى الثالث الذى عقد بلندن عام ١٨٣٢ ، وذكرت فيه أن فشل الجمعيات التعاونية إنما يرجع إلى أسباب ثلاثة :

١ — عدم إهتمام الأعضاء بجمعيتهم ، ليس فقط من ناحية عدم الإهتمام بحضور الجمعيات العمومية ، ولكن أيضاً من ناحية عدم التعامل معها .

٢ — عدم فشلهم فى القيام بعمليات المراجعة والجرد المستمر .

٣ – إنعدام الكفاية والأمانة لدى المديرين .

ومنذ ذلك الحين أجريت بحوث ودراسات كثيرة للتعرف على أسباب فشل الجمعيات .. ومن بينها ماقام به الأستاذان « أكلاند وجونز » عام ١٨٤٤ ، واللذان ذكرا أسباب فشل وإنقضاء ١٠٦١ جمعية منذ عام ١٨٢٦ ، وأرجعا ذلك إلى أسباب يمكن القول أنها تندرج جميعاً تحت ضعف الكفايات الفنية والإدارية .

وفى عام ١٩١٨ نشر الإتحاد العام التعاونى الأمريكى كتيبا من أربعة صفحات بعنوان « لماذا تفشل الجمعيات التعاونية » .

ونشر مكتب العمل فى الولايات المتحدة الأمريكية فى عامى ١٩٢٣ ، ١٩٢٧ إحصاءات عن أسباب فشل الجمعيات التعاونية للاستهلاك لفترات متعاقبة مدتها خمس سنوات تنتهى فى عامى ١٩٢٠ ، ١٩٢٥ على التوالى .

وفى عام ١٩٢٨ أصدرت لجنة التجارة الإتحادية كتاباً عن التسويق التعاونى ضمنته فصلا عن أسباب تعطل وفشل الجمعيات التعاونية .

وكذلك أجرت وزارة الزراعة الأمريكية بحوثاً ودراسات عديدة عن أسباب تعطل وفشل الجمعيات . وأولى هذه البحوث ما أجراه جورج ك . هولمز عام ١٩٠٠ ، ثم اتبعته بتقرير ثان فى عام ١٩٢٣ عن الجمعيات التى توقفت عن العمل منذ عام ١٩١٣ ، وقد تضمن هذا التقرير خلاصة البحث الذى أجرى على ٢٤٣ جمعية من الجمعيات التى توقفت عن العمل .

كذلك أصدرت وزارة الزراعة تقريراً ثالثاً فى عام ١٩٢٤ يتضمن البحوث والدراسات التى أجريت على ٦٠٨ جمعية من مجموع الجمعيات

التى توقفت عن العمل فيما بين عامى ١٩١٣ ، ١٩٢٢ وكان عددها ١٠٠٠ (ألف جمعية) .

وقد تبين من التقريرين اللذين أصدرهما المكتب الأمريكى لإحصاءات العمل أن هناك أحد عشر سبباً تكون نسبة مقدارها ٧٤٪ من أسباب فشل لجمعيات ، وهذه الأسباب هى :

١ – عدم كفاية الإدارة .
٢ – زيادة المخزون عن اللازم .
٣ – الإهمال فى إمساك الدفاتر .
٤ – التوسع غير الحكيم فى الإئتمان .
٥ – إرتفاع المصاريف الثابتة .
٦ – شراء بضائع بطيئة الحركة .
٧ – إتباع سياسة إجمالى ربح منخفض .
٨ – الإعتماد أكثر من اللازم على رأس المال المقترض .
٩ – عدم كفاية رأس المال .
١٠ – تجميد أموال الجمعيات فى إصول ثابتة .
١١ – سوء الموقع .

ل من أهم التقارير التى بحثت فى أسباب توقف الجمعيات الزراعية رتعطيها عن العمل التقرير الذى قدمه الأستاذان : « كوشران وإلزورث » بادارة الإئتمان الزراعى فى أمريكا .

وترجع أهمية هذا التقرير إلى أنه قام بدراسة واسعة على عدد كبير من الجمعيات يبلغ ١٤٦٥٥ جمعية ، وهى الجمعيات التى توقفت عن العمل فيما بين عامى ١٨٧٥ و ١٩٣٩ . وقد تناول هذا التقرير بالتفصيل كثير

من الأسباب التى أدت بهذه الجمعيات إلى التوقف عن العمل .. وبالتالى فشلها ، وأوضح أنه أمكن القيام ببحوث ودراسات على ٧٣٧٣ من مجموع عدد الجمعيات موضوع البحث ، وأنه أمكن حصر ١١٢٧٢ سبباً لتعطيل الجمعيات وفشلها . وقد ذكر التقرير أنه يمكن القول أن هذه الأسباب تعتبر أيضاً السبب فى فشل بقية الجمعيات .

وفيما يلى نورد جدولا يوضح النسب المئوية لأسباب توقف الجمعيات الزراعية وتعطلها عن العمل فيما بين عامى ١٨٧٥ و ١٩٣٩ من واقع الدراسات الواردة بالتقرير المشار إليه .

السبب	عدد مرات حدوثه	النسبة المئوية
مصاعب إدارية	٢٢٣٤	١٩,٨
مصاعب تتعلق بالعضوية	٢٢٢٠	١٩,٧
أسباب قهرية	١٢٣١	١٠,٩
قصور المعاملات عن الحجم الأمثل للجمعيات ...	١١٦١	١٠,٣
مصاعب مالية وإئتمانية	١٠٧٩	٩,٦
مشاكل فى النقل	١٠٢٠	٩,١
الإنخفاض المفاجئ فى الأسعار	١٠٠٣	٨,٩
الجهود التى تبذل من المنشآت المنافسة المعارضة ...	٦١٤	٥,٤
التكتل والإندماج	٣٥٧	٣,٢
التطورات التكنولوجية	١٣٥	١,٢
أسباب أخرى	٢١٨	١,٩
الإجمالى	١١٢٧٢	١٠٠

وقد قام قسم الأبحاث بالجمعية المصرية للدراسات التعاونية بكثير من الدراسات العلمية للتعرف على أسباب فشل الجمعيات التعاونية فى مصر ، ومن قبل ذلك قام المتخصصون فى التنظيم التعاونى فى كلية التجارة بجامعة عين شمس ببحوث مماثلة ، وخرجوا من دراساتهم بنتائج توضح ضعف الحركة التعاونية فى مختلف قطاعاتها ، وفشل الأغلبية العظمى من التعاونيات القائمة ، فمثلا من مجموع عدد الجمعيات التعاونية للاستهلاك التى كانت قائمة فى عام ١٩٥٨ وعددها ٣٥٠ جمعية ، كانت توجد ٢٨ جمعية فقط تعمل بصورة لا بأس بها ، والسبب فى ذلك إنما يرجع إلى أنها كانت جمعيات طائفية ملحقة بالشركات والمصانع .. أما فيما يتعلق بالتعاون الزراعى فحتى أبريل سنة ١٩٦٢ كانت هناك ٣٨٨ جمعية تعاونية ليس لها أى مكان أو مقار للعمل ، ١٥٣١ جمعية تعاونية لها مقار غير صالحة إطلاقا لنشاط الجمعية ، ٢١٢٤ جمعية تعاونية لها مقار صالحة نوعا ولا تفى بحاجة الجمعية ، وهذه الحقائق تغنى عن التعليق .. جمعيات تؤسس وتستمر زمناً دون أن يكون لها مقار للعمل ... وجمعيات أخرى يصل عددها إلى أكثر من ألف وخمسمائة تدعى أن لها مقار ، بينما أن مقراتها لا تصلح إطلاقاً لمزاولة أى نشاط ، فكيف يمكن أن نتصور أن تنجح هذه الأعداد الكبيرة من الجمعيات فى أداء رسالتها فى الوقت الذى ليس لها مقار . ومقر الجمعية هو الخلية الحية . والنواة الأساسية للنشاط الإقتصادى والإجتماعى للجمعية التعاونية . وهكذا نجد الفشل فى شتى القطاعات الأخرى من التعاون :

يتبين لنا مما سبق مدى الفوضى التى كانت ضاربة أطنابها فى الحركة التعاونية بأسرها ، ووسط شعور الكثيرين بالمرارة وخاصة الطبقات المحدودة الدخل نتيجة لضياع مدخراتها ، وبين مختلف أنواع الصراع الطبقى الذى كان يوجد فى الريف والحضر ، حيث التباين الإجتماعى

الصارخ فى الثراء الفاحش من جهة والفقر المدقع من جهة أخرى .. فى وسط هذا الواقع المادى ... ومابين تلك الإختلاجات النفسية ، أخذت إشتراكيتنا بفكرة التعاون على أساس البناء لا الهدم ، وعلى أساس التحرر من كل ألوان الصراع الفكرى أو الطبقى .. وكان لزاما عليها وقد أخذت على عاتقها خلق الثقة فى التعاون .. ولا أقول إعادة الثقة .. فكان إنشاء المؤسسات العامة التعاونية ضرورة حتمية تقتضيها الظروف التى أوجدت ضرورة قيامها .. وكان لابد من توفير الكفاية ، ونقصد بها تلك الكفايات الفنية والإدارية التى تؤمن بالتعاون ورسالته وأهدافه ، وتؤمن بأن التنظيمات التعاونية من التنظيمات الشعبية القادرة على خلق القيادات الواعية القادرة على تحريك الجهود الإنسانية والتعرف على مشاكلها وإيجاد حلول لها .

ونظراً لأننا نعيش فى عصر الثورة الإدارية ، وعلى قدر ما تحسن التنظيمات التعاونية تنظيم وإدارة شئونها ، على قدر مايكتب لها التقدم وتحقيق أهدافها فى التنمية الإقتصادية والإجتماعية ، من أجل ذلك رأينا ضرورة إضافة مبدأ جديد إلى المبادئ التعاونية التقليدية .. وهو مبدأ « تطبيق الإدارة العلمية » .. فالجمعيات التعاونية يجب أن تتخذ جميع الوسائل العلمية التى تساعدها على تحقيق أهدافها .. ولها فى سبيل ذلك أن تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج باقل الجهود الممكنة .. وتستعين بالقيادات الحازمة القادرة ، وتطبق جميع عناصر الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة وتنسيق .. وبذلك تكفل لنفسها نجاحاً يرضى عنه أعضاؤها .. وعمالها وموظفوها والمجتمع الذى يستهدف منها تحقيق أهدافها .

ويوجد فى جمهوريتنا العزيزة مايربوا على ٨٠٠٠ جمعية .. وهذه الجمعيات بمثابة الشرايين فى جسد هذه الأمة ، فهى تنتشر فى جميع أنحائها

ومختلف قراها ، بل لقد امتد النشاط التعاونى عندنا الان حتى شمل ، صحارينا .

فاذا أردنا لجمهوريتنا العزيزة أن تبلغ شأوها الرفيع ، وأن تتحرك نحو تحقيق أهدافها بكل مافيها من أمل دافع ، وكل مافيها من طاقة خلاقة

وإذا أردنا لتنظيماتنا التعاونية أن تكون قوى متقدمة فى ميادين العمل الوطنى الديمقراطى ، ومعيناً لاينضب للقيادات الواعية التى تلمس باصابعها مباشرة أعصاب الجماهير وتشعر بقوة نبضها .

وإذا أردنا لتنظيماتنا التعاونية أن تتمكن من خلق القيادات الواعية القادرة على تحريك الجهود الإنسانية وحل مشاكلها .

إذا أردنا تحقيق ذلك .. فلابد للحركة التعاونية من دم جديد يغذيها بمفهوم جديد لديمقراطية الإدارة التعاونية . وهذا الدم الجديد يحسن تعبئة الكفايات المتخصصة النزيهة المدربة المؤمنة برسالتها لإعداده حتى تتخرج قيادات قادرة على أن تغرس فى نفوس وأعماق أذهان الشعب ، مفهوم ديمقراطية الإدارة فى الجمعيات التعاونية .. التى تستند إلى الكفاية العلمية وتكافؤ الفرص .. منطق الدفع الثورى .. وسبيلنا إلى البناء .

ويكاد يكون الأمر قد استقر فى الخارج فيما يتعلق بضرورة تطبيق القواعد العلمية للادارة فى مختلف المشروعات ، سواء فى ذلك التعاونية أو غير التعاونية . وفيما يتعلق بالتنظيمات التعاونية فان أمر تكوينها لم يعد يترك للأفراد تقريره إستناداً إلى الأمل فى نجاحها وإعتمادا على عوامل الحدس والتكهن ، بل أن الأمر قد تعدى ذلك بكثير من البحوث والدراسات طبقاً لما تقتضيه القواعد العلمية ، والتى ترشد الذين يفكرون فى إقامة

هذه التنظيمات التعاونية إلى أفضل الوسائل التى يجب عليهم إتباعها إذا أرادوا لأنفسهم التأكد من ضمان نجاح مايبذلونه من جهود فى سبيل إقامة جمعيتهم ، لذلك نراهم يقومون ببحوث ودراسات عملية تتعلق بمعرفة خصائص المجتمع الذى سيقيمون فيه جمعيتهم ، وعن المنشآت التجارية المحلية المنافسة ، ومعرفة درجة المنافسة التى قد تقابل بها الجمعية ، وعدد المتعاملين سواء فى ذلك أعضاء الجمعية أم غير أعضائها ، والتسهيلات التجارية المتاحة فى المواقع المختارة لمزاولة نشاطها ، والناحية المالية .. وهل يمكن إقامة الجمعية إستناداً إلى رأس المال الذى أكتتب فيه الأعضاء دون حاجة إلى الإلتجاء إلى القروض ؟ إلى غير ذلك من الأبحاث .. بحيث إذا تبين لهم أن هناك ضرورة إقتصادية إلى إقامة الجمعية ، وأن هذه الدراسات تنبئ عن نجاحها ، ساروا فى تنفيذ الفكرة ، وإذا تبين لهم عكس ذلك تجنبوا القيام بها .

ولعل من المناسب أن نوضح أنه من بين مقتضيات تطبيق مبدأ الإدارة العلمية .. أن يتاكد التعاونيين من وجوب توافر ما يلى :

— يجب أن يوجد لدى الجمعية تنظيم سليم يعمل على إيجاد حالة توازن فى مجموع نشاطها وذلك عن طريق تحديد أهدافها وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وإنسجام تام وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع بيان السلطات المخولة لها ومسئولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات مع إيجاد وسائل فعالة للرقابة تمكن من معرفة الإنحرافات فى حينها والمبادرة بتقويمها .

— يجب أن يكون لدى الجمعية سياسات محددة تحقق الكفايات العلمية فى تشغيلها ، وألا تعتمد على الأساليب التقليدية أو التوسع غير القائم على

تخطيط سابق . فاذا كانت السياسات تستهدف وضع السلطة فى متناول المستهلك الأخير بالصورة التى تضمن إقباله عليها ، فان ذلك يتطلب ضرورة وضوحها وأن تبنى على أساس التنبوء بحالة السوق أو بحالة الإنتاج وغيرها من العوامل الإقتصادية .

ـ يجب أن يتوافر فى أعضاء مجالس الإدارة القدرة والكفاية والإيمان برسالة الحركة التعاونية وأهدافها وذلك لأن هؤلاء الأعضاء يعتبرون أمناء على الجمعية وأموالها وممتلكاتها ..

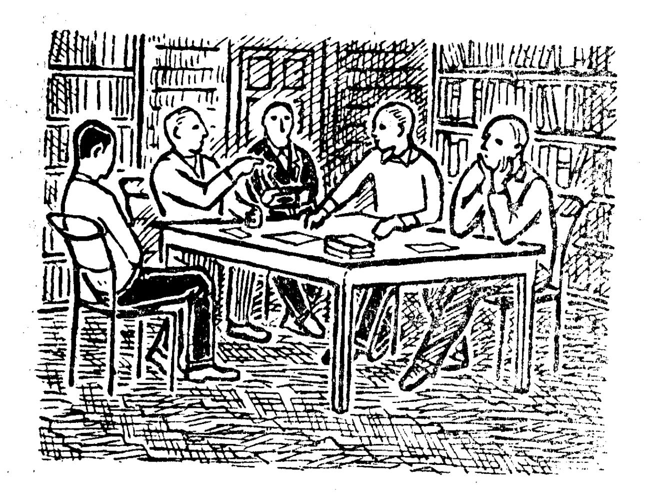
ـ يجب أن يكون لدى الجمعية إدارة عامة قادرة على أن تضع الرجل اللائق فى المكان اللائق وأن تضع خطط فعالة للرقابة على وجوه النشاط المختلفة بحيث تضمن أن يكون أداء الأعمال مطابقاً للسياسات الموضوعة وبأعلى قدر من الكفاية .

ـ يجب أن يفهم الأعضاء رسالة جمعيتهم حق الفهم ويعلموا علم اليقين أنهم جزء من الجهاز الذى يسير أمورها ، وأنها ملك لهم جميعاً يستطيعون بتضامنهم وتعاونهم وسيادة روح الولاء بينهم أن يسيروا بالجمعية قدماً إلى النجاح .

ـ يجب أن تحظى الجمعية بالإضافة إلى ثقة الأعضاء أن تحظى أيضاً بثقة المجتمع الذى تعمل فيه وذلك يتطلب منها توفير مختلف أنواع السلع والخدمات بصفة عامة ومطالب مستهلكى المنطقة التى تعمل فيها بصفة خاصة ، كذلك المساهمة فى رفاهية المجتمع عن طريق الإشتراك فى المشاريع التى تؤدى إلى تحسين المنطقة والعمل على تخفيض الأسعار بوجه عام دون أن يكون ذلك على حساب عامل الجودة فيها .

— يجب أن تتمسك الجمعية تمسكاً شديداً بالأخذ بالطرق المحاسبية وفقاً للأساليب العلمية الحديثة ، كما ويجب أن تعطى مزيداً من العناية والإهتمام بالبحوث والدراسات التى تبذل فى سبيل مسايرة التطور الإقتصادى فى مجتمعنا الخاص .

ويهمنا أن نشير إلى أن دستور النظام السياسى والإجتماعى فى جمهوريتنا المصرية قد نص فى المادة رقم ١٣ على صيانة الملكية التعاونية على إختلاف أنواعها فى نطاق الرقابة الشعبية الكاملة ، كما نص فى المادة رقم ١٨ على أن تشجع الدولة التعاون وترعى المنشآت التعاونية بمختلف صورها ، كل ذلك من أجل خلق الوحدة الوطنية التى يصنعها تحالف قوى الشعب الممثلة للشعب العامل وهم الفلاحون والعمال والجنود والمثقفون والرأسمالية الوطنية . . وهؤلاء جميعاً أثبت التطبيق الإشتراكى أن التنظيمات التعاونية تجمعهم فى رحابها وتنسق من جهودهم وتوجههم نحو تحقيق المصالح المشتركة التى يتلاقى فيها الصالح الخاص والصالح العام دون أية محاولة للاستغلال أو الإنتهازية ، والأمل معقود بإذن الله على التعاون كركن أساسى من أركان تطورنا الإقتصادى والإجتماعى فى أن يقوم بدور إيجابى فى سبيل تمكين الشعب من التقدم إلى مرحلة الإنطلاق العظيم التى بدأ الشعب فى مصر زحفه عليها ، بعد أن تمكن من تحقيق نصر عظيم فى ٦ أكتوبر ، ومن تحقيق سيطرته على ثروته الوطنية ، وإجتاز مرحلة التحول متقدماً إلى تدعيم إنتصاراته السياسية والإجتماعية ، متجهاً إلى مزيد من الكفاية والعدل تحقيقاً لمجتمع الرفاهية الذى تتكافأ فيه الفرص بين الأفراد وتذوب فيه الفوارق بين الطبقات .



على التعاونيين فى العالم العربى بصفة عامة ، ومصر بصفة خاصة ، أن ينبذوا خرافة تقسيم المبادىء التعاونية إلى أساسية وثانوية ، وبالتالى إعتبار التعليم التعاونى مبدأً ثانوياً ! ! . . لقد أصدر الحلف التعاونى الدولى عام ١٩٦٦ قراراً يؤكد فيه ، أنه إذا كانت هناك مبادىء أساسية للتعاون ، فان أهم هذه المبادىء على الإطلاق هو مبدأ « التعليم التعاونى » . . التعليم التعاونى بشتى مستوياته ، إبتداء من الأعضاء ، والقوى الوظيفية ، ومجالس الإدارة . . إلى التعليم العالى على مستوى الجامعة ، وأن هذا التعليم ينبغى أن يكون فى خدمة المجتمع ، بحيث يسهم الجميع أياً كانت معتقداتهم الدينية أو السياسية أو الوضعية ، فى الجهود المثمرة البناءة القادرة على تطوير المجتمع إقتصادياً وإجتماعياً وحضارياً ، فى إطار من الود والمحبة والديمقراطية . . وأن يتحقق التطور المنشود على وجه الخصوص فى الدول الحديثة النمو بما يحقق لها مجتمع أفضل .

والأمل معقود على الجيل الجديد الذى تزود لأول مرة فى تاريخنا الحديث بالعلم والمعرفة التعاونية ، وعلى وجه الخصوص الذين تزودوا بالإدارة العلمية التعاونية ، أن يسهم بإيمانه وعلمه فى أسراع الخطى نحو تحقيق التطور المنشود .

الإدارة العلمية التعاونية والجيل الجديد :

تبين لنا من العرض السابق مدى حاجة الحركة التعاونية فى مصر إلى دم جديد يغذيها بمفهوم جديد لديمقراطية الإدارة التعاونية ، والحمدلله فان مصر أنشأت المعاهد التعاونية ، وفى مجال تطبيق الإدارة العلمية فى مختلف قطاعات التعاون ، أنشأت المعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية ، ونصت المادة الثانية من لائحته على مايلى :

(يختص المعهد بالتعليم العالى والبحث العلمى فى مجالى التعاون والإدارة ، فى سبيل خدمة المجتمع والإرتقاء به حضارياً ، متوخياً فى ذلك المساهمة فى رقى الفكر وتقدم العلم وتنمية القيم الإنسانية ، وتزويد البلاد بالمتخصصين والخبراء فى مجالى التعاون والإدارة ، وإعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة وطرائق البحث المتقدمة والقيم الرفيعة ليساهم فى بناء وتدعيم المجتمع الإشتراكى وصنع مستقبل الوطن وخدمة الإنسانية ، ويعتبر المعهد بذلك معقلا للفكر الإنسانى فى أرفع مستوياته ومصدراً لإستثمار وتنمية أهم ثروات المجتمع وأغلاها ، وهى الثروة البشرية ، ويهتم المعهد كذلك ببعث الحضارة العربية والتراث التاريخى للشعب المصرى وتقاليده الأصيلة ومراعاة المستوى الرفيع للتربية الدينية والخلقية والوطنية ، وتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات والمعاهد العليا الأخرى والمنظمات الثقافية والتعاونية والهيئات العلمية العربية والأجنبية) .

وتتضمن خطة الدراسة بالمعهد ثلاث مجموعات من المقررات :

المجموعة الأولى : تشمل الإعداد العام للطالب وتزويده بالخلفية الإدارية والقانونية والإجتماعية التى تعتبر مطلباً أساسياً لجميع المشتغلين فى المجالات الإدارية والمحاسبية والتى تنمى القدرات القيادية فى الطالب .

المجموعة الثانية : تحتوى على الأساليب العلمية المتخصصة فى المجالات الوظيفية المختلفة فى المشروعات ، وهى تنقسم إلى مجالات الإدارة المالية والمحاسبية والمراجعة والتكاليف والإدارة التجارية وإدارة الإنتاج وإدارة الأفراد والإدارة المكتبية ، كما تتضمن دراسة هذه المواد الجوانب التطبيقية لهذه الأساليب .

المجموعة الثالثة : تحتوى على مواد تتعلق بالتطبيق التعاونى ، وروعى فيها أن تشمل جميع مجالات النشاط التعاونى الزراعى والإنتاجى والإستهلاكى والسكانى . . باعتبار التعاونيات وحدات إقتصادية كغيرها من المنشآت التجارية ، ينبغى أن يتوافر فيها القدرة الإدارية ووظائف المشروع وفقاً لمتطلبات الإدارة العلمية .

وخطة الدراسة من واقع اللائحة الداخلية للمعهد ، تتضمن مقررات تغطى تغطية كاملة الوظائف الرئيسية فى المشروع ، وهى وظائف : الإنتاج ، والتسويق ، والتمويل ، والمحاسبة ، والمراجعة ، والأفراد . . وتتضمن خطة الدراسة أكثر من مقرر لكل من هذه الوظائف . . مع إستمرار العلوم المحاسبية ، والإدارية على مدى السنوات الأربع . . بل وأكثر من هذا هناك أكثر من مقرر يدرس فى كل سنة من السنوات . .

كما روعى أن تتناول المقررات تدريب الطالب على القيام بالبحوث وعلى الإستقلال فى التفكير وإكسابه الشخصية الناضجة ، وذلك بما يمكنه من الوصول إلى النتائج التى تبنى على الأساس العلمى ، ومع مواجهة الضغوط التنظيمية والإجتماعية والعمل بفاعلية مع الآخرين . . والتعود على قبول مناقشة آرائه وتحليل القيم التى بناها لنفسه والإستعداد لقبول تعديلها إذا كان هناك ما يبرر ذلك .

خريطة توضيحية للربط بين المجالات الوظيفية في المشروعات والمؤسسات والمواد العلمية التي تتضمنها مقررات الدراسة بالمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية

مجلس الإدارة

رئيس مجلس الإدارة

المدير المسئول

مواد عامة

التخطيط واتخاذ القرارات - التنظيم - التخطيط المالي - العلوم السلوكية - إدارة المؤسسات العامة - العلاقات العامة
النظم الاقتصادية المقارنة - تنمية المجتمع - وضع السياسات - الإحصاء - مدخل القانون والقانون التجاري - التطبيق العربي الاشتراكي

الإدارة المالية	المحاسبة والمراجعة	الإدارة التجارية	إدارة الإنتاج	إدارة الأفراد	السكرتارية
الإدارة المالية	أصول المحاسبة	بحوث التسويق	إدارة المصنع	الاختيار	أصول التنظيم والإدارة
التخطيط المالي	النظم المحاسبية	الإعلان	تخطيط الإنتاج	التدريب	الإدارة المكتبية
الموازنات التقديرية	التكاليف	إدارة المبيعات	مراقبة المخزون	نظم الأجور والحوافز	
الرقابة المالية	أنظمة الضبط الداخلي	توزيع المنتجات	دراسة الحركة والزمن	تشريعات العمل	
التحليل المالي	تشريعات ضريبية	إدارة المشتريات والمخازن		التأمينات الاجتماعية	
الرياضة المالية					

مواد متخصصة تركز على مشكلات المشروعات بصفة عامة والمشروعات التعاونية بصفة خاصة

تاريخ التعاون ونظمه - تنظيم الملكية الزراعية واستغلالها - تشريعات تعاونية - تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية - التنظيم التعاوني - التمويل التعاوني - التسويق التعاوني - المشاكل الإدارية للتعاونيات - مشاكل التعاون الزراعي - مشاكل التعاونيات الغير زراعية - محاسبة التعاونيات - محاسبة البنوك التعاونية - المشاكل المحاسبية للتعاونيات.

مواد قومية

المجتمع العربي وثورة ٢٣ يوليو
(تضمين المقررات مختلف الإنجازات والتطورات المرتبطة بتطورنا الاشتراكي)

التعاون هو الوسيلة

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الأسلوب التعاونى إستطاع أن يحقق لكثير من المجتمعات التطور التدريجى الذى حقق لها نمواً إقتصادياً وإجتماعياً ، وجعلها تجتاز حاجز التخلف وتصير فى عداد الدول الصناعية ، وهذه الدول تمسكت بتطبيق الأسلوب التعاونى روحاً وتطبيقاً ، وأخذت فى الإعتبار عند التطبيق الظروف البيئية التى تعمل فيها ، وهذا من مقتضيات التطبيق التعاونى السليم ، إنه ينبغى لهذا التطبيق أن يراعى ظروف الواقع ، ويتنبأ بما يحيط به من مشكلات ، أو بما قد يطرأ من مشكلات ، ويعمل مقدماً على تلافيها .

ومما لاشك فيه أن تجربة روتشديل تعتبر مثلا يحتذى ، فإن رواد روتشديل حينما أقاموا جمعيتهم ، كان العمال يعملون فى ظل أقسى الظروف التى أحاطت بالفئات العمالية ، وقد بلغ الإستغلال أشده فى أوائل الرأسمالية الصناعية ، وبخاصة فى صناعة النسيج ، فرؤيت ورويت مشاهدات وحقائق أغرب من الخيال ، إذ كان البؤس يلحق بالآلاف المجتمعة داخل المصانع — أو خارجها أن كانوا عاطلين — فالأجور كانت ضعيفة ، وأثمان المواد الغذائية مرتفعة نتيجة لتدهور الإنتاج الزراعى ، والمدن الصناعية تكتظ بالعمال ، ومع هذا لاتسير حركة البناء بنفس السرعة التى يتجمع بها الأفراد فى المدن الصناعية ، والمالية العامة عاجزة عن أيواء من لايجدون المأوى ، وتغذية من لا يجدون الغذاء .

إستمر الإستغلال الرأسمالى على هذا الوضع حقبة من الزمن . . . الفوارق المادية صارخة والفوارق الإجتماعية

فى غاية منتهاها ، والفوارق فى النفوذ تقوم على الفوارق فى الثراء فالأغنياء هم كل شىء ، والفقراء وهم الغالبية الكبيرة لا شىء ومتى لجأ العمال إلى القانون وجدوه ضدهم ، لأن القوانين التى صدرت عام ١٨٠٠ وعام ١٨٢٥ فى إنجلترا كان الباعث عليها هو الخوف من الثورة ، فكانت تحرم على العمال التكتل والتجمهر لمناقشة مصالحهم ، بينما كان أصحاب الأعمال يتكلمون ويتباحثون فى الوسائل التى تمكنهم من السيطرة التامة على العمال . ولم يكن للعمال يد ولا مصلحة ولا صوت فى أى تشريع من التشريعات التى كانت تصدرها الطبقة الحاكمة .

وإذا كانت المزايا العادية للثورة الصناعية فى مراحلها الأولى والوسطى قد غطت إلى حد ما على المساوىء الصارخة التى نجمت عنها ، فان تلك المساوىء بدأت تبرز للمجتمع بوضوح حين بدأت الرأسمالية الإنجليزية تواجه الأزمات . فقد كانت هناك فترة شاهدت نشاطاً كبيراً فى الصادرات فتخلصت « ورشة العالم » من فائض كبير جداً من إنتاجها المحلى ، وأصبحت تعتمد كثيراً على إستيراد الخامات والمواد الغذائية من الخارج . ثم بدأت الأزمات الدورية تهدم فى صرح الإقتصاد البريطانى ، وتبعتها تقلبات فى الأسواق الخارجية نتيجة لعدم الإستقرار السياسى والحروب والتقلبات الزراعية ، كما بدأت دول أوربا الصناعية تنافس بريطانيا فى الأسواق الخارجية . . . وبهذه العوامل كلها زادت الآثار السيئة للرأسمالية الصناعية ، فتفاقمت مشاكل البطالة وظلت دون حلول (لأن التغير الصناعى كان سريعاً وموجات الكساد الدورية شديدة الأثر نظراً لأنها كانت تصاحب فورات رواج عنيفة) وتناقصت الدخول الحقيقية مع تقدم سنى الثورة الصناعية لإرتفاع أثمان السلع الضرورية ، فاذا أضفنا إلى كل هذا أن

العمال كانوا محرومين من التكتل والتجمع ، كان من الطبيعى أن تتوقع قيام موجات من التذمر ، وظهور آراء تنادى بضرورة تغيير الحال .

التعاون وإزالة مساوىء الرأسمالية :

ولكن : من الذى يصلح الحال ؟ وما الذى يمكن عمله لإزالة أو تخفيف حدة البؤس الجاثم على العمال الذين أنهكتهم كثرة العمل وسوء التغذية ؟ أن المطالبة بتقليل ساعات العمل ورفع الأجور كانت تجد المقاومة بدعوى زيادة التكلفة ، والنقابات العمالية الأولى كانت ضعيفة لا يسمع لها صوت ولا تستطيع أن تقف أمام جبروت المقاومة من أصحاب الأعمال ، وأمام التشريعات الحكومية التى كانت تعتبرها خلايا أو نوايا ثورية وقد ظهرت إلى جانب ذلك آراء وأفكار دينية « تدعو الناس إلى الإيمان بالله وإرتضاء ماكتبه لهم وتمنيهم بالنعيم المقيم فى الآخره » . . ومن البديهى أن تكون هذه الآراء موضع سخرية واستهزاء لأنه ليس أقرب إلى الكفر بالدين من رجل عار جائع يرى الثراء ينساب من حوله ، بينما يتلوى هو من ألم المرض والفقر ، ثم يجد رجال الدين يتناسون أهم شىء فى كل دين . وهو العدالة الإجتماعية ، ثم يعدونه ويمنونه بالنعيم المقيم إذا أخلد إلى الهون والسكون ورضى بما قدر له أن يكون .

وقد نادت طائفة من المصلحين الدينيين بضرورة إزالة المساوىء التى خلفتها الرأسمالية الصناعية على أن تتولى الحكومة هذه المهمة وتعاونها فى ذلك الكنيسة . ولكن صدى هذه الدعوى كان خافتاً ضعيفاً لأن المشاكل كانت أخطر من أن تحلها المسكنات عن طريق الخدمات الخيرية . ومن ناحية أخرى كانت الإنفعالات الثورية قد بدأت تعتمل فى أذهان بعض العمال وتولد فى نفوسهم الرغبة فى تحطيم الآلات أو تخريبها . وتحثهم

على الإضراب العام لكى ينهار النظام الرأسمالى ، ولاشك أن فريقاً من العمال قد يطرب للخسائر التى تلحق بالرأسماليين نتيجة الإضراب والتخريب ولكن مثل هذا الشعور الإنفصالى والتكتيك الثورى الهدام لا يجدى فى حل المشكلة . بل يزيد من حدة الإصطراع الطبقى أو يضعه موضع الواقع إذا كان لا يزال مجرد أفكار كامنة .

ومن المفكرين من أخذ ينهمك فى مهاجمة الرأسمالية من ناحية أخلاقية فنادى بان أصل البلاء هو التمويل ورأس المال ، وبان فائدة رأس المال هى بمثابة الربا الذى لا تجيزه الأديان ومن ثم كان مفتاح الإصلاح — على حد قولهم — فى الغاء فوائد رأس المال ، لتنتفى بذلك مطامع الرأسماليين وتنتفى معها شرور دكتاتوريتهم وسيطرتهم على مرافق الحياة ، على الرغم مما تحمل مداولاتها الأخلاقية والإجتماعية من أفكار صائبة ، لم تكن الحل العملى لمشكلة قائمة بالفعل تحتاج إلى حل إيجابى حاسم قوامه العمل لا مجرد النظريات .

أما البدء الحقيقى لهذا العمل ، فقد كان فى إطار حركة تعاونية ، وذلك عندما حاول فريق من الرجال تكتيل جهودهم لإيجاد نظام يحل محل الرأسمالية الطليقة ، بحيث تنتفى فيه جميع مساوىء الرأسمالية ولاتنتفى فيه فكرة الملكية ، وبحيث يكون أسلوبه ديمقراطياً بكل معانى الكلمة ، وجماعياً من حيث تقدير مصلحة الجماعة على أنها مجموع مصالح الأفراد .

وهذا التعاون الذى فكر فيه الرواد الأوائل ورأوا فيه خير بديل للرأسمالية لم يكن عقيدة معينة أو نظرة جامدة ، وإنما محاولة إختيارية . . وتثبت التجارب صحتها أو عدم صلاحيتها ، وكانت الرأسمالية وقتذاك تتكون من عدة عمليات أو مراحل متصلة (من إنتاج أولى إلى إنتاج

ثانوى . . إلى تخزين ونقل . . وتجارة جملة . . وتوزيع تجزئة) . . وقد جاءت هذه العمليات فى النظام الرأسمالى نتيجة للمصادفة الإجتماعية أكثر منها نتيجة للتدبير الإنسانى المقصود . . فلم يكن هناك من يحدد فى الرأسمالية الحرة من سيكون منتجاً للمواد الأولية ، ومن يصنع الخامات ومن ينقلها ومن يبيعها . . ولا من يحدد أين وكيف توزع السلع ، أما فى الفكر التعاونى فان التدبير والتخطيط هما المرشدان اللذان يحققان هذه السلسلة من العمليات .

ظروف تجربة رونشديل :

وحتى نلقى بعض الضوء على ظروف تجربة روتشديل ، نوضح أن مدينة روتشديل من المدن التى لحقت بها المساوىء السوداء التى نجمت عن التنظيم فى أوائل الثورة الصناعية من إنخفاض فى الأجور وبطالة مزمنة وإضرابات وإستدانة وسوء تغذية وإنحطاط فى المستوى الصحى ، ونحن نورد فيما يلى وصفا لما كان يعانيه عمال هذه المدينة كما أورده « جورج جيكوب هولى أرك » فى كتابه « تاريخ رواد روتشديل » وذلك على لسان شيرمان كرافورد أحد المسئولين وذلك فى خطاب له فى مجلس العموم البريطانى ، فى ٢٠ سبتمبر سنة ١٨٤١ ، قال « أن هناك ١٣٦ شخصاً يعيش كل فرد منهم على ٦ بنس فى الأسبوع ، ٢٠٠ شخصاً يعيش كل فرد منهم على ١٠ بنس فى الأسبوع ، ٥٠٨ شخصاً يعيش كل فرد منهم على شلن و ٦ بنس فى الأسبوع ، ١٥٠٠ يعيش كل فرد منهم على شلن و ١٠ بنس فى الأسبوع » . ثم إستطرد ذاكراً « أن خمسة أسداس هؤلاء جميعاً يصعب علينا أن نقول أن لديهم مايلتحفون به . ، فهناك ٨٥ عائلة ليس لديها أية أغطية على الإطلاق ، كما وأن ٤٦ عائلة تنام على أسرة من القش بدون أغطية » .

ويتبين لنا من الوصف السابق ، أن عمال مدينة روتشديل كانوا ينسجون الصوف ، ولكنهم لم يجدوا ما يلتحفون به

في جو هذه البلاد القارسة البرد ، ولعل هذا يبين لنا إلى أى مدى إستغلت الرأسمالية الصناعية العمال وقتئذ دون ما شفقة أو رحمة ، كما ويوضح لنا الدوافع التى حفزت العمال على أن يفكروا فى إقامة مشروعات لتحسين أحوالهم الإقتصادية والإجتماعية . فقد حاول عمال النسيج اليدوى بمدينة روتشديل إقامة جمعية تعاونية لهم عام ١٨٣٠ ولكنها سرعان ما فشلت كما فشلت غيرها من الجمعيات الأولى .

ثم قامت محاولة ثانية عام ١٨٤٣ عندما إشتدت وطأة الظروف السيئة على عائلات الطبقات العاملة فى المدينة ، فتالفت جماعة رواد روتشديل لإعادة تنظيم الجمعية التعاونية ، وكانت الأفكار الأولى لهؤلاء الرواد تعبر عن روح روبرت أوين حيث كانت ميالة إلى الإشتراكية ، مبالغة فى التفاؤل . وآية ذلك أنهم جعلوا ضمن أهدافهم ما نترجمه بما يلى :

« حالما تسنح الفرصة العملية بذلك ، ستقوم هذه الجمعية بتنظيم قوى الإنتاج والتوزيع والتعليم ونظام الحكم ، أو بمعنى آخر ستقيم « مستعمرة » ذات إكتفاء ذاتى تضم ذوى المصالح المشتركة وتساعد الجمعيات على إقامة مستعمرات مماثلة .

وبعد أن وضعوا القواعد التى تحدد أهدافهم وتنظم خطواتهم ، بدأوا فى البحث عن مكان يتخذونه مقراً لنشاطهم فقوبلوا بكثير من العقبات ، أولها أن أصحاب الأملاك كانوا يعرضون عن تاجير أى مكان لرواد روتشديل ، إذ كانوا يشكون فى مبادئهم وفى مقدرتهم المالية . وبعد مداومة على البحث نجحوا فى إستئجار طابق أرضى من مخزن قديم يقع فى تودلين قريباً من شارع يوركشير كما أوضحنا ذلك سابقاً ،

وزودوه ببعض الأثاث المتواضع غير المريح ، ولكنهم بذلوا أقصى إمكانياتهم للعمل والنجاح فى حدود الإمكانيات المتاحة لهم .

وليس هنا مقام الإفاضة فى تاريخ جهود هذه الجمعية . فهو معروف تشيد به جميع كتب التعاون ، ولكن الذى يهمنا من أمر هذه التجربة العملية أنها نجحت بفضل تمشيها مع الواقع الملموس . . وسلوكها الطريق العملى . . وتجنبها أخطاء الجمعيات التى سبقتها .

تجربة جامعة سان فرانسيس زافير بكندا :

هذا النجاح الذى حققه رواد روتشديل ، أغرى الكثيرين بالسير على نفس المنهج لتحقيق التطور المنشود من أجل صالح الفئات العمالية . . والفئات المحدودة الدخل ، وهناك تجارب عديدة فى هذا المجال ، من بينها تجربة « جامعة سان فرانسيس زافير » بكندا . . وهى تجربة حديثة نسبياً . . إذا أنها قامت بجهد كبير من أجل تعليم الكبار عن طريق التعاون الإقتصادى فى « إنتيجونيش » بكندا . . وكللت جهودها بانتشار تعليم الكبار . . الأمر الذى ترتب عليه تطور الجمعيات التعاونية الإستهلاكية ، وإقبال التعاونيين على تكوين الجمعيات التعاونية للادخار والاقراض ، وظهور نوعان من منظمات التسويق التعاونى هما : المنظمات التى تقوم بتجهيز وحفظ المنتجات الزراعية قبل بيعها ، والمنظمات التى تبيعها على حالتها الطبيعية .

وقد عرض (م . م . كودى) مدير الإرشاد بجامعة سان فرانسيس زافير ، هذه التجربة فى كتاب تحت عنوان « سادة أنفسهم » . . عرض فيه لقصة حركة تعليم الكبار عن طرق التعاون الإقتصادى فى إنتيجونيش بكندا ، وقد إهتمت الحركات التعاونية فى شتى أنحاء العالم بهذه التجربة ،

وترجمت إلى عديد من لغات العالم ، وأشار إلى أهمية هذه التجربة الحلف التعاونى الدولى ، ومنظمة العمل الدولية ، وغير ذلك من المهتمين والمشتغلين بالحركات التعاونية ، وقد إهتمت مصر أيضاً بهذه التجربة ونشرتها فى عام ١٩٦٠ ، ونحن نعرض فيما يلى بعض الجوانب الهامة لهذه التجربة ، والتى يؤكد فيها الأستاذ « كودى » أن التعاون هو الوسيلة للتطور الإقتصادى والإجتماعى وذلك حتى يكون أمام دارسى التعاون تجربة متكاملة مشهورة يعرفها التعاونيون فى العالم أجمع .

حاجة الجماهير إلى قادة تعاونيين :

يرى « كودى » أنه كان ممكناً لعامة الناس ، لو أنهم إتبعوا نظام التعاون الإقتصادى ، أن ينالوا نصيباً من الثروة التى تتدفق بسخاء على الطبقات الأخرى من المجتمع . ولو قد فعلوا ذلك فى الماضى لكان لهم الآن مؤسسات إقتصادية تدر عليهم أرباحاً بينما هم منصرفون إلى العمل ، ولكان ممكنا ألا تكون الجماهير جماهير بالمعنى المصطلح عليه الآن ، ولأصبحوا مواطنين أحراراً يشاركون فى ثمرات جميع مؤسساتنا الإجتماعية الديمقراطية .

والنظام الرأسمالى يميل دائماً[٢٦] إلى أن يمنع عامة الناس من أن يكونوا كذلك ، ولكنه يتيح للأذكياء المجتهدين منهم فرصة الصعود من مراكزهم الدنيا ، وإمتلاك وإدارة المؤسسات الإقتصادية التى تنتج الثروة فى المجتمع وقليلون هم الذين إستطاعوا أن يسلكوا هذا السبيل وأن ينجوا بانفسهم من الفقر والكآبة التى تتميز بها حياة الجماهير ، ورغم ذلك فقد كان هذا الرجاء شائعاً فى نفوس الناس لدرجة جعلتهم لايفكرون فى وسيلة أخرى للخلاص من مآزقهم .. ليس هذا فحسب ، بل أن الإستمرار فى إتباع هذا الأسلوب قد حرم عامة الناس من قادتهم الطبيعيين الذين كانوا من الممكن أن يقودوهم فى حركات مجدية لاسترداد حقوقهم الإقتصادية .

والتعاون الإقتصادى ليس وسيلة تجبى بها الجماهير أتاوات من الطبقات الأخرى . . ولا هو وسيلة تقتسم بها الثروات التى يمتلكها الآخرون . . ولكنه طريقة لإقامة وإدارة مشروعات إقتصادية يستطيع المشتركون فيها أن يحتفظوا لأنفسهم بالثروة التى تنتجها هذه المشروعات : كل بنسبة ما يؤديه من معاملات أو عمل . . انه وسيلة لإقامة مجتمع وظيفى ينتج السلع والخدمات بقصد إستعمالها ، وليس للحصول على الربح ، ولو أمكن تطبيق هذا النظام فى كافة أنحاء العالم ، لكان خليقاً بأن يقضى على العقبات التى تعوق وصول السلع للناس الذين يحتاجون إليها ، ولكان خليقاً بان يضع حداً لتلك الأحوال المتناقضة الناتجة عن القدرة الفائقة على الإنتاج والعجز المحقق عن التوزيع .

إن الأمر لم يكن كذلك فى الأزمنة التى سبقت الرأسمالية الإحتكارية ، لقد كان الرجل إذا أراد (كرنبا أو بطاطس) عمد إلى زراعتها بنفسه .. ومن الجائز أن القيمة الحقيقية لمجهوده ووقته كانت أكبر من قيمة المنتجات التى ينتجها ، ولكنه لم يكن يحصى التكاليف . واليوم يقال بانه ليس من الحكمة أن يزرع الكرنب إذا كان من الإمكان شراوه بسعر خمسة سنتات للرأس الواحدة ، أو أن تزرع البطاطس إذا كانت السوق متخمة بها .. ولكن ماذا نفعل لو أننا لانملك خمسة سنتات لشراء رأس من الكرنب أو ثمن مانريد من البطاطس ؟ إننا لانقترح أن يزرع كل إنسان مايحتاج من الكرنب أو البطاطس ، وكذلك لا نريد أن ننكر مزايا « تقسيم العمل » أو « الإنتاج بالجملة ، أو « النظام النقدى » .. إنما نريد أن نوضح أن النظام القائم غير ناجح لأنه مفتقر إلى الفكرة الوظائفية الأساسية . ومن الممكن تحقيق هذه الفكرة بالتعاون الإقتصادى .. وبذلك يستطيع الإنسان

أن يتفادى الإلتجاء إلى إنتاج مايحتاج إليه نفسه ، وكذلك ألا يكون تحت رحمة إنسان آخر يريد أن يربح منه . . وهذا التعاون الإقتصادى سيمكن الإنسان من أن يضمن لنفسه كل مايلزمه من السلع والخدمات مهما كان ثمنها .

التعاون يخلق القوة الشرائية :

إن نظام التعاون جدير بان يؤدى للمجتمع المهمة الإقتصادية التى يحتاج إليها فى العصر الحاضر ، فمن الأمور المتفق عليها بصفة عامة أن من الممكن للجهاز الإقتصادى القائم أن يؤدى وظيفته بالطريقة المرجوة لو أعدنا للجماهير قوتها الشرائية .. وقد اتفقت آراء كثير من مشاهير الإقتصاديين ورجال الأعمال فى جميع أنحاء أمريكا الشمالية على أنه ، لكى نستطيع أن نقضى على حالة الفشل الإقتصادى القائمة ، لابد من أن نعمل على خفض تكاليف السلع ورفع الأجور ، وهذا بالذات هو ما يعمله نظام التعاون .. فبواسطة الجمعيات التعاونية الإستهلاكية ، وجمعيات الإدخار والإقراض التعاونية وبتأميم الصناعة (وهذا نوع من أنواع التعاون الإلزامى) .. تنخفض أثمان السلع والخدمات إلى تكاليف إنتاجها الحقيقية ، وبوساطة التسويق التعاونى ، ونقابات العمال ، والتأمين الإجتماعى ترتفع أجور الجماهير .

والتعاون قادر على أن يؤدى هذه المهمة بطريقة قانونية تطورية ، وبدون أدنى حاجة إلى النضال العنيف مع النظم الإقتصادية القائمة . . أننا نأخذ الأمور على علاتها ، ثم نشرع فى تحويل القديم الذى نريد تغييره إلى الجديد الذى نريد إقامته بطريقة لا تؤدى إلى توقف الأعمال المالوفة فى المجتمع . إننا نؤمن أن الإنسان قادر على ذلك ، وإنه ليقدم لنا كل يوم دليلا على قدرته هذه حتى فى مجال الفنون . ومن هذه الأدلة

ما شهدناه منذ سنوات قلائل فى مشروع من أعظم المشروعات الهندسية فى كل الأزمنة وكان ذلك فى المحطة المركزية للسكك الحديدية فى مدينة نيويورك . . عندما أمكن تجديد مائة ميل من القضبان بدون أن يتوقف قطار واحد عن السير . . ومن الممكن بالعمل الجماعى أن نصنع مثل هذا العمل فى الميدان الإقتصادى والإجتماعى .

وهناك مدرسة فكرية تقول بأن فى إمكان المنظمات التعاونية أن تقوم بجميع أنواع النشاط الإقتصادى بحيث تحقق لنا ديمقراطية تعاونية كاملة . . وذلك لأن أى مشروع إقتصادى يقوم به الأفراد ، تستطيع الجماعات أن تقوم بمثله لو كان أفرادها على درجة من الذكاء تسمح لهم بان يؤدوا دورهم كاملا . .

إن التعاون بجانب توفيره للناس قدراً من الإستقلال الإقتصادى يتيح لهم شيئاً أعظم من ذلك بكثير جداً ، فهو سيكيفهم إلى الحالة التى تجعلهم قادرين على إمتلاك المقومات التى لابد من توافرها لإقامة مجتمع ديمقراطى . . والخطة التى سينهجونها لتحقيق هذه الغاية ستقوى من عزائمهم ، وتجعلهم جديرين بالمجتمع الفاضل عندما تبزغ طلائعه ، أن التعاون سيحقق ذلك بما يثيره فى الناس من نشاط فكرى وإهتمام بشئونهم المدنية ، أنه يبنى الرجل ويحرره ، وتلك ضرورة ملحة فى عصرنا هذا . والمدنية الغربية إنما تقوم على فكرتين متلازمتين : هما « فكرة الملكية الخاصة » وفكرة « الحرية الشخصية والعمل الفردى » . . وأن التطرف فى التمسك بهاتين الفكرتين سيكون سبب القضاء عليها نهائياً . . فالنظام الذى بنيناه على مبدأ الملكية الخاصة قد إنتزع من الجماهير كل الملكيات الحقيقية تقريباً ، وحول ملايين من الناس إلى طبقة

أجراء . . ليس هذا فحسب ، بل أن بضعة آلاف من غلاة الأغنياء الذين تسيطر عليهم النزعة الفردية قد جردوا الملايين من إنسانيتهم .

والذلك إذا أريد للانسان أن يستعيد كرامته الإنسانية ، فلا بد من قيامه بنوع جديد من النشاط يتيح له فرصة التعبير عن ذاته ، ومن الممكن لعمال المصانع الذين أصابتهم أعمالهم الرتيبة بالذهول ، أن يشغلوا عقولهم ويخصصوا أوقات فراغهم لإنشاء مشروعات تعاونية وإدارتها :

الإهتمام بالحقوق السياسية :

عندما تكتمل للمواطنين حقوقهم الإقتصادية عن طريق التعاون ، يصبح فى إمكانهم أن يشاركوا مشاركة مجدية فى نوعين عموميين من النشاط الإجتماعى تعتبر المشاركة فيها نتيجة منطقية لاكتمال الحقوق الإقتصادية ، وأول هذين النوعين من النشاط هو مباشرة الشئون السياسية بحكمة وتبصر ، والحياد فى السياسة يعتبر من المبادىء الأساسية فى نظام التعاون ، ولكن هذا لايعنى أن الناس ماداموا منتظمين فى جمعيات تعاونية لن يهتموا بالأمور السياسية فى بلادهم ، باعتبارهم مواطنين فيها .. بل أن الأمر على عكس ذلك ، فالفرصة التى يتيحها لهم التعاون للمشاركة فى الأمور الإقتصادية فى بلادهم مجدية ، هى نفسها المصدر الذى يستمدون منه النظرة الواقعية فى الأمور السياسية .. وحينئذ يشاركون فى المؤسسات السياسية فى بلادهم فى ضوء النظرة الواقعية التى تعلموها فى جمعيتهم ، وهى نظرة يغلب عليها روح الإنصاف والتفكير المنطقى .. ولقد يكون على جانب من الحكمة ذلك القانون القديم الذى كان يقصر حق التصويت على الملاك وحدهم .. فالمواطن الذى لا يملك شيئاً لا ينتظر منه أن يشعر بالمسئولية السياسية كما يشعر بها أولئك الذين يملكون مؤسساتنا الإقتصادية ويديرونها .. والقوة

السياسية لاتكون إلا بقدر النفوذ الإقتصادى ، والجماهير ينظرون إلى الحكومة باعتبارها شيئاً منفصلا عنهم ولا يهتمون بأمورها ، لا لشىء إلا لأنهم لا يلعبون دوراً ذا قيمة فى الحياة الإقتصادية والإجتماعية .. وهذا الموقف الذى يقفونه من الحكومة هو السبب الرئيسى لجميع المساوىء التى يحملها نظامنا السياسى « فى كندا » .

وفى هذا النظام السياسى نجد أول مانجد أن رجال الأعمال وأنصارهم هم الذين يختارون المرشحين للمقاعد النيابية ، وعندما يتم إختيار هؤلاء يطلب إلى الجماهير أن ينتخبوهم .. ولابد من أن يميل المرشحون إلى خدمة الذين إختاروهم ليحتلوا تلك المقاعد ، فهم إذن ليسوا وكلاء للجماهير بالمعنى الحقيقى للوكالة .. ولذلك فانهم يعتبرون الحياة السياسية حياة خاصة لهم .. وهناك شىء آخر هو أن الجماهير لا تنظر بعين الجد والإعتبار لحقوقهم القومية ، ويتضح هذا من عدم إكتراثهم بالأموال الطائلة التى تنفقها الدولة على الإنتخابات ، ومن عدم مبالاتها باساليب المداهنة والملق التى يقاد بها المواطنون للادلاء باصواتهم ، ومن تهافتهم فى أيام الإنتخابات على منافع فردية تافهة مضحين بمصالحهم الحيوية .. وهناك عيب آخر فى حياتنا السياسية هو تلك الرعاية الضارة الظالمة التى تغدقها الأحزاب السياسية على أتباعها المخلصين لها .. وعلاوة على ذلك ، فان عدم الشعور بالمسئولية السياسية من جانب هذه الجماهير التى ليس لها إرتباطات مصلحية إقتصادية .. هذا بالإضافة إلى موقفها السلبى من الحياة الإجتماعية قد أديا إلى عجز الرجال الصالحين بحق ، عن المشاركة فى الحياة السياسية والعامة .. وأن كل هذه المساوىء التى تعتبر من مستلزمات حياتنا السياسية ، إنما ترجع إلى أن عامة الناس منا قد أصبحوا ، فى ظل الديمقراطية الحديثة لا يملكون مصالح إقتصادية مباشرة .. وفى المدن الكبيرة من كندا والولايات

المتحدة حيث أغلبية السكان من الأجراء نجد أن القابضين على زمام السلطة فى شئون البلدين هم أولئك السياسيون الذين لاتهمهم مصلحة المجتمع . أما أولئك المبشرون ، والمعلمون فى كل أنحاء أمريكا الشمالية الذين يدعون عامة الناس إلى التمسك بحقوقهم القومية ، فلن ينجحوا فى علاج الموقف إلا إذا شعر الناس شعوراً صادقاً بمسئوليتهم السياسية ، ولن يتأتى هذا الشعور إلا إذا أصبحوا ملاكاً حقيقيين .؟

دروس من إنجلترا :

هناك فرق كبير بين العمال المنتظمين فى جماعات تعاونية ، وبين العمال الذين لايشتغلون بأى نشاط تعاونى .. ويمكننا أن ندرك هذا الفرق إذا عرفنا ماتجرى عليه الأمور فى البلاد التى رسخت فيها أقدام النظام التعاونى ومنها إنجلترا .. ففى مدينة لندن جمعيتان تعاونيتان : هما « جمعية الترسانة الملكية » و « جمعية لندن التعاونية » .. وعدد أعضائها يربو على المليونين .. ومعاملاتهم تربو على عشرات الملايين .. ويشتمل نشاطها الإستهلاكى على كثير من المحلات ، فى أهم شوارع المدينة ، تقوم بتوزيع السلع من كافة الأصناف ، وذلك بخلاف محلات أخرى فى مختلف الأحياء ، تقوم بتوزيع الأطعمة ، والأقمشة ، والأحذية ، والخردوات ، والمأكولات المحففة ، ويشتمل نشاطها الإنتاجى على عدد كبير من المخابز ، ومعامل الألبان ، ومصانع المربى والفواكه المحفوظة .. وكذلك محلات لحياكة الملابس ، وأخرى لصنع الأحذية وإصلاحها ، وكذلك تقدم الجمعيتان خدمات لدفن الموتى ، وإقامة المقابر ، وبجانب هذا كله فانهما تملكان عدداً كبيراً من المساكن التعاونية . وهاتان الجمعيات العظيمتان إنما يملكها قوم من عامة الناس كأولئك الذين نشاهدهم فى مدن أمريكا الشمالية — ولكنهم بجانب أعمالهم اليومية العادية وجدوا وقتاً كافياً للنشاط التعاونى ،

فاكتسبوا من هذا النشاط شعوراً صادقاً بالمسئولية القومية والمدنية .. إذ أن الإحتفاظ بمؤسساتهم التعاونية والدفاع عنها يقتضى منهم الإهتمام بالنظام السياسى والتاكد من سلامته وعدالته .. وهكذا يكسبهم النظام التعاونى أهم العوامل الضرورية لقيام الحكومات السليمة التى تشعر بمسئوليتها .. ولو أن عامة الناس عندنا إستطاعوا أن يملكوا مؤسسات إقتصادية كهذه لتغير سلوكهم فى الحياة السياسية ولأصبح لهم شأن آخر .

تاميم بعض الصناعات :

وهناك وسيلة أخرى تمكن الناس من إقامة ديمقراطية إقتصادية .. تلك الوسيلة هى تاميم صناعات معينة ، والصالح العام يتطلب تأميم جميع الصناعات التى لايمكن الإطمئنان إلى المؤسسات الخصوصية فى القيام عليها ، ونقصد بذلك الصناعات التى تحمل صفة المنفعة العامة .. ولاشك أنه ليس هناك مايدعو إلى الفزع من كلمة تأميم .. ومع ذلك فإن من الناس من هم مصابون بشدة الحساسية لبعض الكلمات .. ومن هؤلاء أصحاب المؤسسات الخاصة ، فهم دائماً على إستعداد للصراخ فزعاً من الإشتراكية لمجرد ذكر كلمة « تأميم » .. ولكن مما يدعو إلى التساؤل عن مدى جدية أولئك المرتابين فى معارضتهم للتأميم ، أنهم لم يترددوا فى أن يملكوا للحكومة — مثلا — شركات السكك الحديدية التى لم تدر عليهم ماكانوا ينتظرونه من أرباح .. وعجز بعض المشروعات الخاصة عن العناية بمطالب عمالها فى أوقات الأزمات ، ومبادرة أصحاب هذه المشروعات إلى أبداء الرغبة فى وضعها تحت وصاية الحكومة لمن الأسباب الرئيسية التى تؤدى إلى قيام توع من التأميم .. ولن يستطيع دافع الضرائب أن يستمر إلى الأبد فى إحتمال نفقات مثل هذه الصناعات التى لاتدر ربحاً ، وإذا كان لابد من أن يحتملها فمن حقه أن يطالب بتأميم صناعات أخرى

مربحة تساعده على إحتمال العبء الملقى على عاتقه .. أما لأى مدى يجب أن نسير فى تأميم الصناعات ، فذلك أمر لايمكن تحديده على وجه الدقة .

ونحن نعتبر نظام التعاون الإقتصادى وسيلة للسيطرة على المشروعات الخصوصية ، ولكنا لا نتوقع تطبيقه على نطاق واسع فى المستقبل القريب حتى لو صادفنا أعظم التوفيق فى إنشاء الجمعيات التعاونية ، وبناء على ذلك فان المشروعات الخصوصية ستظل قائمة لمدة طويلة .. ولقد يكون من المفيد لو بقى جزء كبير من إقتصادنا فى يد تلك المشروعات الخصوصية بيد أنه لابد أن يدخل عليها شىء من الأحكام والتجويد تجريه بنفسها ، أو تضطرها إليه قوة خارجية .. وكلما كان هذا الإحكام والتجويد تلقائياً منبعثاً من عوامل كامنة فى العمل ذاته ، كان ذلك أفضل .. وفيما مضى كان ينتظر من المنافسة الإقتصادية أن تؤدى هذه المهمة .. ولكن المنافسة قد إنقضى أجلها ، وحلت محلها الدكتاتورية الإقتصادية .. ومن هنا ينشأ إحتياجنا لنظام التعاون كمؤثر خارجى للقيام بالمهمة .. فهو كفيل بالقضاء على كثير من المفاسد التى جلبتها الدكتاتورية الإقتصادية على المشروعات الخصوصية وأخفتها بمهارة فائقة .

ونحن لا نحتاج إلا لمقدار قليل نسبياً من النشاط التعاونى لنضع حداً للمساوىء الإحتكارية . فالشعب السويدى على الرغم من أنه لم يسيطر فى بدء نشاطه بجمعياته التعاونية إلا على جزء صغير من إقتصاديات بلاده ، وعلى الرغم من أنه لم يسن أى قانون ضد الشركات الإحتكارية ، فان هذه الجمعيات التعاونية تسمى « محطمة الإحتكار » . لقد دفعت الأسعار الإحتكارية الناس إلى أن ينشئوا لأنفسهم مؤسسات خاصة بهم ، فاثبتوا بذلك كيف يمكن للجمعيات التعاونية أن تفرض على

المنتجين أسعاراً عادلة . . وأن قصة جمعية « لوما » التعاونية التى إستطاعت أن تخفض سعر المصابيح الكهربائية فى السويد من ثلاثة وثلاثين سنتا إلى واحد وعشرين سنتا . . لاشك أن لها وقعاً كبيراً ، ليس فى البلاد الاسكندنافية فحسب ، وإنما فى جميع أنحاء العالم . . ولا شك أنها شهادة بالغة على قيمة التعاون كوسيلة مجدية فى تقرير الأسعار العادلة .

الجمعيات التعاونية تساعد نقابات العمال :

وكذلك سيكون إنشاء الجمعيات التعاونية من العوامل التى تزيد من تاثير حركة نقابات العمال ونفوذها .. إذ ستتيح للعمال فرصة أفضل لمساومة القائمين على تصريف شئون الصناعة .. وستكون حجر الأساس للعمل الجماعى بين الصناع الذين يشتغلون فى صناعات تملكها موسسات خاصة . وبذلك يصبح تحقيق الديمقراطية الصناعية غاية قريبة المنال .. وهذا معناه مشاركة العمال على نطاق واسع فى الأرباح ، والإدارة ، ورسم السياسة الصناعية ، ووضع الخطط للمشروعات القومية .

والتعاون يتيح للناس أكبر من فرصة لمشاركة أصحاب المشروعات الخاصة فى الأرباح .. والإدارة .. فهو يمهد لهم السبيل لإقامة مشروعات خاصة لهم .. ويحميهم من عواقب الآراء الجماعية المتطرفة .. ذلك أن إقدام الجماعات المهنية على تطبيق آرائها بلا مرونة قد يكون له معنى الخروج على قوانين عقد العمل التى وضعها المدافعون عن الشركات الرأسمالية .. وحينئذ تهب هذه القوانين لحماية رؤوس الأموال ، وتأييد الحالة القائمة ، وتخليد النظام الطبقى فى المجتمع .. ولكن التعاون جدير بان يقضى على هذا الإحتمال .. ويمكننا أن نوضح ذلك بمثال عملى حدث عندنا هنا فى كندا فى سنة ١٩٣٠ ، عندما أردنا أن ننظم صيادى الأسماك فى كندا **الشرقية**

لنرفع مستواهم الإقتصادى والإجتماعى ، كان أمامنا طريقان لتحقيق هذه الغاية : كان ممكنا أن ننظم أولئك الصيادين فى نقابة أو–على حد تعبير أصحاب الشركات–فى« إتحاد لأصحاب رؤوس الأموال » ، وأن ننظم المشتغلين بصناعة حفظ الأسماك فى إتحاد آخر ، ثم نعقد إجتماعا يضم الطرفين لمناقشة موضوع الأجور ، وأحوال العمل ، وغير ذلك من المسائل المتعلقة بهذه الصناعة .. ولكننا لم نسلك هذا الطريق .. وإنما فضلنا طريقاً تعاونياً .. فعملنا على تنظيم صيادى جراد البحر فى جماعات تعاونية يقوم أعضاؤها بصناعة الحفظ والتعبئة لحسابهم الخاص .. وقد أثبتت النتائج أن الطريقة التعاونية هى أفضل الطرق .. وبينت أن ليس من ضرورة لوجود مصانع الحفظ والتعبئة الخاصة .. وأن الصيادين قادرون على أداء جميع العمليات اللازمة بانفسهم ، وأن من صالحهم وصالح المجتمع أن يقوموا بها .. ويتضح من هذه التجربة أن التعاون فوق جميع القوى التى تتميز بها الشركات الرأسمالية .. ولاشك أن هناك بعض الصناعات التى لن تستطيع الجمعيات التعاونية أن تطرقها فى المستقبل القريب .. ومنها تلك الصناعات المختصة بانتاج وسائل الترف .. والصناعات الثقيلة التى تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة ، ويمكننا فى الوقت الحاضر أن نرضى عن بقائها فى يد المؤسسات الخاصة ، ولايعنى ذلك أن يتقاعس الناس عن الإقدام على النشاط التعاونى فى أى ميدان إقتصادى يمكنهم أن يطرقوه .

والتعاون الإقتصادى ، والنشاط السياسى القائم على الحكمة والتبصر ، وتأميم صناعات معينة .. هذه الأنواع الثلاثة من النشاط الإجتماعى جديرة بأن تمكن الجماعات المتعاونة ، من السيطرة على وسائل الثقافة والنشر التى يتخذها الأفراد الأقوياء أداة لتكييف المجتمع على الوضع الذى يحلو لهم .. فمثلا ، من الممكن وضع الصحافة والإذاعة اللاسلكية تحت نفوذ

الجماعات التعاونية ، وإستعمالها لمصلحة الجماهير ، فضلا عن منع إستعمالها للاضرار بهم .. أن النفوذ الأدبى الذى يتأتى للجماهير من إمتلاكهم وإدارتهم للمشروعات التعاونية ، لاشك سيكبح جماح أولئك الذين يوجهون نشاط الصحف والإذاعة للترويج لارائهم المفروضة .. وينمى القوى الإقتصادية للجماهير ، وباتساع سيطرتهم سيتمكنون من إنشاء وسائلهم الخاصة لاذاعة آرائهم والدعوة إلى مناهجهم .. وبذلك يستطيعون أن يلعبوا دورهم كاملا فى بناء مجتمع ديمقراطى جديد .

الديمقراطية تولد القوة :

إنها لطريقة علمية تلك الطريقة المتحفظة التى تعتمد على التعاون لتحقيق الديمقراطية . وهى مبنية على مقدمات منطقية سليمة .. فالغرض النهائى منها واضح ، والقوى والوسائل الموصلة إلى الغاية معروفة ، وليس فيها أى إحتمال للأخطاء التى قدتنتج عن الصلابة والجمود .. فهى وسائل مأمونة مرنة تؤدى إلى تطور المجتمع تطوراً طبيعياً ، وإلى تطور آثار المخترعات والمكتشفات العلمية المستقبلة تطوراً يتفق مع مصلحة المجتمع .. أنها تترك لذكاء الجماهير حق تقرير الخطوات التى يلزم إتخاذها على ضوء تطورات المستقبل .. وهى الآن —وعندنا— تحقق أشياء من الممكن ، ومن الواجب تحقيقها .. وفى ذات الوقت تؤكد لنا أنه لو تحققت أشياء أخرى لانتهى الأمر بحل جميع المشاكل الإنسانية .. والوسائل التعاونية إنما هى وسائل ديمقراطية لأنها أثناء تفاعلها تولد بنفسها النشاط والقوى المحركة اللازمة لاستمرارها فى العمل .. وعلاوة على ذلك فهى تتصف بسهولة الأداء ، وهذا شرط هام لنجاح الوسائل التى تستهدف بناء مجتمع جديد ، إذ يجب أن تكون تلك الوسائل من البساطة والسهولة بحيث يستطيع جميع الناس ، بما فيهم الفقراء وذوو الذكاء الضئيل ، أن يسهموا فى بناء

ذلك المجتمع الجديد .. ولابد لتلك الوسائل من أن تسمح لكل فرد بان يسهم بيده ، مهما كانت ضعيفة ، لبناء المجتمع الجديد .. وسيكون وقع الضربات الضئيلة التى يضربها المتعاونون المتحدون كوقع المطرقة الفولاذية ..

أن عامة الناس ليسوا فى حاجة إلى الإنتظار حتى يظهر الإنسان المتفوق – الذى تخيله نيتشه – لياخذ بيدهم . . فهم قادرون وحدهم ، عن طريق السيطرة على القوة الإجتماعية ، أن يؤدوا لأنفسهم أكثر الأعمال الإنسانية تفوقاً . . وعندما يصبحون سادة مصائرهم الإقتصادية عن طريق الجمعيات التعاونية سيكون لهم من القوة والمناعة ما يحميهم من جميع الإحتمالات . . سيكونون قد طعموا أنفسهم المصل الواقى من الثورات العنيفة ، إذ لا يوجد قوم على إستعداد للثورة ضد أنفسهم . . وكذلك سيكون لهم من المناعة ما يحميهم من دكتاتورية أحزاب اليسار وأحزاب اليمين .

إختلاف الآراء :

هناك إقتراحات وضعها بعض المشتغلين بالأمور النظرية لإعادة تنظيم المجتمع .. ولكنها على النقيض التام من الوسائل الديمقراطية المتبعة فى النظام التعاونى .. كما أنهم إذ يقترحون الأوضاع التى يرون أن تكون عليها شئون المجتمع لايذكرون كيف يمكن أن تتحقق تلك الأوضاع .. وفى كل يوم نسمع ونقرأ : من دور الإذاعة ، ومنابر الوعظ ، والصحف مئات من الناس فى حيرة شديدة منها .

أن الإقتصار على تقديم الخطب المثيرة فيه خطر كبير ، والشىء الذى نحتاج إليه حقيقة هو أن نقوم بعمل ، وإذا لم نفعل شيئاً لحل مشاكلنا الإقتصادية ، فقد لا نجد فرصة حتى

للكلام . . أما الدعوة لآراء مجردة وخطط لا يستطيع الناس تنفيذها بأنفسهم فهى دعوة تتضمن الدكتاتورية وتحرص عليها ، ذلك أنه إذا عجز الناس عن تنفيذ تلك الخطط بانفسهم ، فلابد — إذا أريد تنفيذها — أن يقوم بذلك دكتاتور من نوع ما .

وهناك إتجاهان متعارضان يهددان الخطة التعاونية الديمقراطية التى تدعوا إليها . فاما الأول فهو الإتجاه الرأسمالى ، وأما الثانى فهو ما ينادى به دعاة الثورة .. ولقد عاش أغلب أولئك الثوريين فى ظروف إقتصادية وإجتماعية جعلت حياتهم نوعاً من العبودية ، فهم لا يستطيعون صبراً على التطور التدريجى الذى يعمل بمقتضاه برنامجنا الديمقراطى .

والإشتراكية الثورية تفترض أن الإنسان أثناء تطوره الإجتماعى قادر على أن يطفر طفرات واسعة .. وهذا هو الخطأ الجوهرى فى الثورات .. فمن البديهى أن كل جيل من الناس لايستطيع إلا أن يبدأ من مرحلة التطور العلمى والفنى التى إنتهت إليها الأجيال السابقة .. وأن طاقة الإنسان مقيدة بطبيعته وطبيعة الظروف المحيطة به ، وأنه غير قادر على أن يسرع فى إنجاز مايريد باكثر مما تسمح به الطبيعة .

وأما أولئك النفر القليلون من أبناء كندا ، الذين يعملون بنشاط وحماس ويوحى من فلسفتهم الخاصة ، لتحقيق إنقلابهم السلمى ، الذى لا بد أنه آت .. فإن وسائلهم تتعارض مع الوسائل الثورية العنيفة ، وهم لا يستطيعون أن يصدقوا أن من الممكن لقوم عجزوا عن إحتمال المشقة وبذل الجهود التى تقتضيها الأعمال الواضحة الممكن إجراؤها والتى لا تحول دونها أى قانون ، أن يتحولوا عندما يذوقوا دماء الثورة إلى قوم قادرين على هدم المجتمع وبنائه من جديد .. أنى لهذا النوع الجديد من الذكاء والتبصر والقوة أن ينجح فى هدم مجتمعات وإقامتها » .

التعاون والدين :

كان النساجون من أبناء روتشديل بانجلترا فى سنة ١٨٤١ على جانب كبير من الفطنة .. كانوا على غاية من البساطة ، ولم يتلقوا العلم فى مدرسة ومع ذلك فقد إستطاعوا بذكائهم وفطنتهم أن يتركوا للانسانية تراثاً خالداً لم تؤثر فيه حوادث الزمن .. إن لإنجلترا أن تفاخر بما هو أكثر من شكسبير .. لها أن تعتز وتتباهى برواد روتشديل الذين إستطاعوا وحدهم أن يكتبوا ، وينتجوا ، ويمثلوا على مسرح الحياة رواية تزاد شهرتها على مر الأيام كلما شعر الناس بالحاجة إلى لوازم المعيشة الضرورية وأن المبادىء التى وضعها أولئك الرواد لتتحدى كل تغيير كما تتحدى كلمات الشعراء .. لقد ظل جوهر هذه المبادىء على ماكان عليه منذ نيف ومائة سنة عندما فتحت نافذة حجرة حقيرة فى « حارة تود » .. وأطل أعظم رواد التعاون فى العالم ليقابلهم المتفرجون بالصفير وصيحات السخرية والإستهزاء .. ولكن المتفرجين الآن أصبحوا أصدقاء مخلصين بعد أن عرفوا النتائج وأحسنوا تقديرها .

ومن مبادىء التعاون الأساسية التى أخلص لها الرواد كل الإخلاص ، ودافعوا عنها بحرارة ، مبدأ الوقوف على الحياد فى كل مايتعلق بالأمور الدينية . . واليوم ، لاشك يزداد تقديرنا لأهمية هذا المبدأ بعد أن إشتدت الحاجة إليه عن ذى قبل . . فلقد تخطى التعاون حدود بريطانيا بما فيها من طوائف عقيدة واحدة إلى جميع أرجاء العالم بما فيه من ديانات ومعتقدات متباينة ، وأخذ به أناس يؤمنون بإله واحد ، وأناس يعبدون آلهة عديدة ، وآخرون لا يؤمنون باى إله . . . وإذا كان أولئك جميعاً قد وجدوا مصلحة مشتركة فى التعاون ، فلابد من أن يلتزموا جميعاً جانب الصمت فى كل ما يتعلق

بتناقض معتقداتهم ، ولابد أن يتحدوا جميعاً لمواجهة عدوهم المشترك . وأن يتيسر لهم هذا الإتجاه إلا بالإستجابة لذلك المبدأ الذى يجب أن يكون مبدأ عاماً لكل نشاط فى المجتمع .

وإذا كان لا يصح إقحام المسائل الدينية فى النشاط التعاونى ، فليس معنى ذلك أنه لا توجد علاقة بين الدين والتعاون . . فالتعاون فى حاجة إلى الدين ، والدين فى حاجة إلى التعاون . . ورواد روتشديل لم يصبحوا تعاونيين لأنهم تجاهلوا ثلاثة آلاف سنة من تاريخ العقائد الدينية . . إنهم ومبادئهم ليسوا من نتاج جيلهم وحده ، وإنما هم نتاج الأجيال الماضية ، سواء عرفوا ذلك أو لم يعرفوا . . ونحن مثلهم تماماً ، لايمكننا أن نتجاهل أى مؤثر من المؤثرات التى تؤدى إلى تحسين حياتنا . .ولو فعلنا لكنا حمقى مثلنا كمثل من يستغنى عن الرمل فى صنع الخرسانة .

لذلك يجب ألا نقع فى الخطأ الذى يجعلنا نفهم أن تحريم تدخل المنظمات التعاونية فى الأمور الدينية معناه أن التعاون يتعارض مع الدين . . فمن المؤكد أنه لا يوجد إطلاقاً مايبرر الإدعاء بأن التعاون خصم لأى عقيدة ، أوبأن التعاونيين لا يستعينون بالدين ولكن الصواب هوأن التعاون يطالب بالمزيد من الروح الدينية الصحيحة . . فلكى لا يكون فى نفوسنا أثر من التعصب الدينى ، ومن سوء الحظ أن التعصب الدينى كثيراً ما يتدخل فى أمور الناس وعلاقاتهم . . ولعله ليس من خطر أشد إضراراً بالحركة التعاونية من خطر التعصب الدينى . . وليس الناس هم مصدر هذا الخطر فان معظمهم قادرون على التغلب على الأحقاد والضغائن الدينية القديمة عندما يكون لهم غرض مشترك يفكرون فيه ويعملون فى سبيله . . ولكن الخطر يأتى من أن أعداء الحركة التعاونية قد يستغلون الدين فى التفريق

بين المتعاونين ليظهروا عليهم . . وأن أشد أنواع الدعاية تعكيراً للسلام ، وتشتيتاً لشمل المتعاونين هى التى تعتمد على إثارة التعصب الدينى . . وسيحاول أعداء حركتنا التعاونية أن يثيروا طائفة ضد طائفة ، وعقيدة ضد عقيدة ليحولوا دون نجاح الحركة . . ولذلك يجب أن نكون دائماً على حذر وأن نجند كل ما فينا من عوامل الخير لنفوت عليهم غايتهم .

التعاون وسيلة صالحة :

لايمكننا أن ندعى بان هناك تعاون كاثوليكى وآخر بروتستانتى ، أو بوذى ، أو إسلامى ، أو بان هناك علم إقتصاد عبرى .. تماماً كما لايمكن الإدعاء بان هناك كيمياء خاصة بجماعات « الكويكر » أو بأن هناك رياضيات خاصة بطائفة « المورمون » .. فالحقيقة ليست ملكاً لطائفة دون أخرى ، وإنما هى حق للجميع .. والتعاون فى حد ذاته شىء جميل .. إنه « مركب » من الحقائق الطبيعية التى أدركها الإنسان بنور العقل .. ومهما يكن الدافع إلى الأخذ به وإتباعه —حتى ولو كان الآخذون به ممن لا دين لهم — فهو كفيل بأن يصلح من شأن النظام الإقتصادى الإجتماعى الحاضر الذى بلغ من الفساد حداً بعيداً .. ويفتقر إلى الرحمة والعدل والثقة وهى صفات شديدة الأهمية عند التعاونيين ، ومع ذلك ففى التعاون خطر مصدره صفاته الطيبة ، ففيه من بواعث الأمل وروح العدل والإخاء ما يجعلنا نخشى أن يتخذ منه بعض الناس عقيدة جديدة ، فيصبح عندنا فى معرض القرن العشرين ماردان جباران يقفان جنباً إلى جنب هما : دولة ذات حزب واحد هو حزب « التعاون » ، ونظام إقتصادى توجهه فئة واحدة هى فئة « التعاونيين » .. ولعل هذا أشد خطراً من إتخاذ التعاون وسيلة للتبشير أو إعادة مجد الآلهة الساقطة .

فمازال التعاونيون فى حاجة إلى جميع أنواع المساعدات والقوى المعنوية التى يمكن أن يقدمها لهم أناس آخرون .. خصوصاً أولئك الأحرار الذين نذروا أنفسهم لله والإنسانية .. فالتعاون لم يستطع بعد أن ينتشر وتتوطد أركانه فى هذا العالم بالقدر الذى يجعلنا نثق بقوته الخاصة ، حتى فى أكثر البلاد تقدماً ورقياً .. وأن الحركة التعاونية باجمعها—تلك الحركة التى تستهدف بناء مجتمع جديد—مازالت فى طور التكوين .. ومازلنا ، نحن التعاونيين ، ندفع بتلك الصخرة العظيمة على سفح جبل قائم .. فلو خففنا قليلا من قبضة أيدينا عليها فسوف تسقط إلى الهاوية مهشمة .. وإذن فلابد ، قبل أن نثق بانفسنا ، من الإستمرار فى تثبيتها حتى نرسيها على القمة . وليس من السهل أداء هذه المهمة ، وإنما نحن فى حاجة إلى الإستعانة عليها بكل مايمكننا أن نحشده لها من المهارة والقوة من جميع مصادرهما .. أن إنجاز هذه المهمة ليقضى من القوة المعنوية أكثر مما يبعثه فى نفوسنا منها مجرد النجاح فى التوزيع بالقطاعى ، أو الإتجار بالجملة ، أو فى الصناعة .. إنها تحتاج إلى الهمة التى يبثها التعليم فى نفوس الناس ، وإلى روح التضحية التى ينفخها الدين فيهم . أما النجاح المادى وحده فلا يكفى لتوليد الحماس الذى يقتضيه العمل الشاق المتواصل الذى لابد منه لتحقيق تلك الغاية .. فلابد إذن من أن نستمد حماسنا من القيم الروحية فى الحياة .

ليس الدين مخدراً أو مسكنا ، وإنما هو غذاء وشراب .. انه أكثر قدرة على بعث الحيوية والنشاط من ذلك الترديد الرقيق الذى تقدمه الفلسفة المادية ، وكذلك أكثر قدرة على التنبيه .. والتنبيه المستمر الضرورى للحياة الإنسانية ، وبدونه قد يصبح الإنسان بليداً ، وغبياً ، وفريسة سهلة للتجار المساومين والمحتالين الذين يسعدهم أن يستغلوا منظماتنا التعاونية لأغراضهم التافهة .. ولن يسمح الدين للناس بان يقنعوا بالنجاح الزهيد ..

وإنما سيثير فى نفوسهم ذلك الطموح السماوى الذى يدفع بهم إلى قمم عليا من التسامى والنبل والإشباع الروحى .. « إن العطش الذى يبعث من الروح إنما يطلب رياً سماوياً » .. أما أن نخدع الناس ليرضوا بما هو أقل من الخير الأكبر .. فذلك معناه خيانة ثقتهم بنا ، ولقد كان ذلك إحدى خطايا عصرنا هذا .. فقد تجاهلنا الجانب الروحى فى سبيل الجانب المادى .. أما العمل العظيم الذى سيتحقق فى العصر الجديد فهو إستعمال الجانب المادى فيما يجب أن يستعمله فيه : أن يكون وسيلة لغاية أعظم .

ولكن إذا كان التعاون فى حاجة إلى الدين ، فان الدين كذلك فى حاجة إلى التعاون .. إن التعاون هو الأسلوب الذى يعبر به الدين عن نفسه فى الأمور الإقتصادية .. إنه طريق النجاة الذى لا يستطيع الزعماء الدينيون أن يتجاهلوه .. إنه شيء طيب بطبيعته ، ولابد من إستخدامه فى كمال الإنسان ذلك المخلوق الناقص .. ولقد أثرت الديانة المسيحية فى فلسفة الوثنى أرسطو ، ليس لأنها دين ولكن لأنها فلسفة .. وبنفس الطريقة سيأخذ الناس المتدينون بنظام التعاون ، ليس لأنه نظام دينى ولكنه لأنه حقيقة .. وسيستعمل الرجل ذو العقل المتدين كل الأشياء الفاضلة التى خلقها الله لترقية غايات البشر ، ولخلاص أرواحهم .. ومثل هذا الرجل لن يتحدث عن صبغ التعاون بالدين ، أو صبغ المتعاونين بصبغة دينية .

وسيكون من الرحمة ، والأمانة ، والشجاعة بحيث يعمل على تغيير دعامة النظام الحاضر الذى بلغ من العنف والقسوة حداً جعله يتجاهل كل المبادىء الدينية تقريباً .. وسيقطع صلته بكل ماهو شرير ويجعل من نفسه حليفاً لنظام لم تصل الإنسانية إلى أحسن منه .. والإنسان المتدين حقاً يجب أن يعترف بما هو خير ، ويجب أن يكون إعترافه به هو العمل به .. ويجب أن يكون شجاعاً ، ومخلصاً لمهمته .. وأن يقول ماهو حق ، وأن يمد يداً

مخلصة لإحكام القيود التى ترهق الرأسمالية حتى تتعلم من المثل التعاونية أن الأمانة هى خير الوسائل ، وأن العدل والرحمة ضروريان لرخاء المجتمع وليس للزعيم الدينى أن يعرض نفسه للظنون بإهماله المسائل الإقتصادية ، ولابد أن يكون بطلا إذا أراد أن يظل زعيماً .

المشاكل الإقتصادية مشاكل دينية :

ويرى « كودى » أن للمشكلة الإقتصادية فى عصرنا هذا أهمية دينية .. بل من الطبيعى أن تكون المشكلة الدينية الكبرى لأنها لو بقيت بدون حل فسوف تضر ضرراً بليغاً بالحرية ، والثقافة ، والدين .. وهى أيضاً مشكلة دينية لأنها تستغرق علاقة الإنسان بالإنسان ، وعلاقة الموظف بصاحب العمل ، وعلاقة المستهلكين والمنتجين والموزعين ببعضهم ، وعلاقة الأفراد بالدولة .. إنها أكبر من أن تكون مجرد مسالة عرض وطلب ، أو مسألة غذاء وكساء ومأوى .. إنها شىء جوهرى فى حياة الإنسان .. إنها مرتبطة أشد الإرتباط بنشاطه الروحى ، وإذا كان هناك نقص فى حياته الإقتصادية فان حياته الروحية ستتعرض لخطر شديد .. فالفقر ليس طاهراً دائما ، بل كثيراً مايلازم الخطيئة أو يكون سبباً لارتكابها .

وهناك مبدأ لاهوتى قديم عن الظروف التى تلازم الخطيئة وتدفع الناس إليها .. ولهذا المبدأ أهمية إجتماعية خاصة .. وهو مبدأ أساسى وعلى غاية من الحكمة ومعترف به من الجميع ، ويعتبره أصحاب العقول المنصفة مبدأ عام ، ويعملون بمقتضاه .. ويقول هذا المبدأ بأن الإنسان لا يمكن أن يكون جاداً فى الإهتمام بسعادته الروحية إذا بقى بارادته فى الظروف الملازمة للخطيئة ، فان من يحب الإقتراب من الخطر لابد أن يهلك فيه .. والناس الذين ينشأون فى بيئة الحانات ، وفى الأوساط المنحطة الأخلاق

ليس من المحتمل –بصفة عامة –أن يكونوا أطهارا ، فالأحياء القذرة ، والفقر ، والبؤس هى البيئة الخصبة لتوالد الخطيئة والجريمة .. وكل إنسان يعيش فى مثل هذه الظروف ، عليه إلتزام أدبى بان ينأى عنها .. وليس معنى هذا – فى أغلب الأحوال – أن من واجبه أن يعمل شيئاً خارقاً للطبيعة : إذ ليس عليه إلا أن ينهض ويرحل من مكانه ، وهذا الرحيل ، وإن كان عملا مادياً بحتاً ، فان إرتباطه بمسالة أخلاقية يجعل له أهمية أخلاقية أيضاً .. وكذلك التعاون الذى هو عمل مادى بحت له أهمية أخلاقية بل أن أهميته تشبه أهمية المعجزات .. أنه الوسيلة المادية لإقصاء أسباب الخطأ عن العالم وإعداده للتطهير .

وفى التاريخ الحديث ، « أدلة كثيرة تعزز وجهة نظرنا هذه ، وتؤكد أنها ليست مجرد أفكار نظرية أو كلام منمق يستهدف التضليل .. ولقد شاع فى عصرنا هذا تقصير الناس عن أديانهم وهناك أمم بأسرها هجرت معتقدات آبائها .. واتخذت لنفسها بدلا منها فلسفات أقل مايقال عنها أنها مادية بحتة .. وفى كثير من الأحوال نجد أن هذه الفلسفات لا دينية . والظاهرة الملازمة لهذه الحالة –إن لم تكن علتها هى أن عامة الناس الذين اضطروا إلى أن يعيشوا فى عبودية إقتصادية وإجتماعية ، إنما كانوا يعيشون فى الظروف التى تلازم حالة التجرد من العقيدة الدينية أو تدفع إليها .. وأنهم ليجدون أنفسهم فى موقف تتنازعهم فيه عوامل كثيرة .. فهم من من ناحية يريدون أن يظلوا مخلصين لعقيدتهم الدينية ولكن صعب عليهم أن يجدوا فيها المنهاج الإقتصادى الذى يحررهم من مشاكلهم .. ومن ناحية أخرى يسمعون صياح المصلحين اللادينيين ، وهم يدعون إلى مناهج إقتصادية جذابة تبعث الأمل فى النفوس .. فيجدون أنفسهم فى حيرة شديدة من أمرهم .. ماذا يفعلون ؟ .. من المحقق أن الإنسان المفرد

لايخضع للاغراء اللاديني .. ولكن الجماهير استسلمت له بسهولة .. لقد كانوا يأملون –وهم على حق فى ذلك –أن يجدوا فى عقيدتهم مخرجاً لهم من هوان العبودية .. أنهم لم يطلبوا أن تكون لهم جنة على الأرض ، وأنهم ليعلمون أن زعماء الأديان لم يعدوهم بذلك ، ولكنهم لم يكونوا يتوقعون أن تكون الطرق إلى جنتهم السماوية بالغة المشقة ، محفوفة بالأخطار ، محفوفة بالعقبات ، بحيث يستحيل على الإنسان الفانى أن يقطعها وحده بدون معين

ليس هناك بد من أن نزيل الظروف التى تلازم الخطيئة وتبعث عليها ، إذا كنا نريد حقاً أن لا ينحرف أقوام آخرون إلى الضلال ، لابد من أن تتاح للانسان العادى فرصة الكفاح لإنقاذ روحه . وأنه لحتم على جميع الهيئات الدينية أن تعمل على اقصاء بواعث الخطيئة . . ولا سبيل إلى ذلك غير الأخذ بمنهاج مضمون النجاح ، ويتفق مع مبادىء الدين ، لحل المشاكل الإقتصادية التى تواجه عامة الناس ، وبزوال هذه المشاكل نستبعدبواعث الخطيئة عن الناس ، وتصبح الدنيا مكاناً يزدهر فيه الدين ، ولا تختنق فيه أزهار الفضيلة بيد الطمع والظلم .

وفى عصرنا هذا لا يزال لدينا أزهار من هذا النوع . . فليس من أحد يستطيع أن يشك فى وجود « قديسين عصريين ».. ولن ينكر أحد أن عندنا رجالا ونساء على درجة من الفضيلة والشجاعة بحيث يلقون بانفسهم للسباع فى سبيل عقيدتهم ، أو فى سبيل حبهم لله وللانسانية . . وأمثال هذه الأرواح الطيبة النبيلة لا تكف عن العمل فى سبيل عقيدتها . . ولكن عوامل الشر تعمل ضدها دائماً .

وأن نسبة كبيرة من أبناء العالم ليعيشون فى ظروف تنفث سمومها فى الحياة الأمية المحتشمة . . كأنهم سكان منزل موبوء

بكل أنواع الجرائم . . وكاننا عندما نشفق عليهم إنما ننقلهم من منزلهم الموبوء إلى مكان أمين . . ونقدم لهم كل أنواع العلاج والرعاية الطبية حتى يستردوا صحتهم ، ثم نعود فنرجع بهم مرة أخرى إلى نفس منزلهم الموبوء . . فى حين أن الفهم السليم لطبائع الأمور يقضى علينا بان نطهر المنزل مما فيه من جرائيم قبل أن نعيدهم إليه ولا يزال رجال الدين مستمرين فى علاج الناس من أمراضهم الخلقية ثم إرجاعهم إلى ظروفهم الموبوءة ليصابوا بعدوى جديدة . . ألم يأن لنا أن نعمل شيئاً لتغيير هذه الظروف الموبوءة فنعطى بذلك للدين فرصة التأثير فى نفوس الناس بدون أن تعوقه عوامل الفساد التى تلغى كل ما نفعل من خير ؟ .

حقاً إن أول مانحتاج إليه لتطهير بيئتنا من عوامل الفساد هو الإصلاح الخلقى .. ولكن هذا الإصلاح بمفرده لا يكفى .. فمن الممكن أن تتحول الأغلبية العظمى من الناس إلى قديسيين بين يوم وليلة .. ومع ذلك فإن عودتهم إلى النظم الإجتماعية والإقتصادية والسياسية الفاسدة جديرة بان تعرضهم لخطر فادح فتتدهور أخلاقهم من جديد .. فالإصلاح الأخلاقى يتضمن تعصب الصالحين والمصلحين ضد الظروف الفاسدة .. وهذا هو السبب فى أن المسيحية فى بداية ظهورها مضت تطهر العالم الوثنى من الأخلاق الفاسدة التى تميز بها .. وفضلا عن ذلك لا بد أن نكون واقعيين بحيث نعترف أن مجرد الإقناع بمبادىء الإصلاح الخلقى لايمكن أن يرد إلى ساحة التوبة والحق جميع القوى التى تعمل ضد مصلحة المجتمع بل ومن السذاجة والغفلة أن نظن ذلك .. إن الشيوعيين لعلى حق عندما يقولون أنه لابد من إستعمال القوة .. ولكنهم يخطئون عندما يطالبون بثورة

دموية !... أن مانحتاج إليه هو قوة إقتصادية قائمة على المثالية المنبثقة من روح الدين . .

وليس لنا أن نطلب إلى الله القدير أن يقدم لنا معجزات من نعمائه بينما نتجاهل الوسائل الطبيعية التى بها نستطيع أن نغير أحوالنا إننا لا نواجه الأمور الأخرى بمثل هذا الإفتقار إلى النظرة الواقعية . . فنحن لا ننتظر من الله أن يعلم لنا أطفالنا الحروف الأبجدية ، وإنما نستأجر المدرسين ليعلموهم . . إننا لانطلب أن يتعلم الناس بوحى من السماء ، وإنما نتوسل لذلك بإنشاء المدارس والجامعات . . وإننا لنحصل بالبحث العلمى البطىء الشاق على أحسن ما يمكن من النتائج ، ونعتقد أننا بسلوك هذه الطريق إنما ننفذ مشيئة الله . . فلماذا نفعل غير هذا فى ميادين الإقتصاد والإجتماع .

إن فشلنا لم يقتصر على عجزنا عن إتخاذ الوسائل الملائمة لحماية الرجال الصالحين من أقران الشر الذين يضرون بالمجتمع ، بل تعداه إلى أننا ، عندما نعلم الناس الأخلاق ، نسلك سبيلا لايتفق مع الطريقة الطبيعية التى يعمل بها العقل البشرى .. فنحن نعلمهم ونعظهم بالاراء المجردة المبهمة . ثم ننتظر من الرجل العادى أن يحول تلك الاراء المبهمة إلى ماديات ثابتة !.. ومعنى ذلك أننا نتبع تلك النظرية التربوية الخاطئة التى تقول بانتقال المعرفة المجردة إلى حيز الحياة العملية .. ومن يعتقد أنه يمكننا تعليم الناس الفضيلة والأمانة ، والوطنية الصادقة بمجرد الخطابة والوعظ فانه بنفس المنطق يعتقد بإمكان تخريج عازفين مهرة بمجرد الإقتصار على المحاضرات النظرية فى تدريس العزف على البيانو مثلا !.

أما إذا أردنا حقاً أن نعلم الناس الفضائل اللازمة لصلاح أمور المجتمع ، فلابد من أن نوجد المجال الملائم لقيام هذه الفضائل بوظيفتها ، فنكون بذلك قد هيانا الناس وظروفهم لتطبيق المثل العليا التى يحض عليها الدين . . وحينئذ يزداد تمسكهم بالمثل العليا الفاضلة ويقبلون على العمل بها نتيجة لممارستهم إياها ممارسة عملية . . وكلما مارسوها إستجابت نفوسهم لتعاليم الدين حتى تصبح طاعتهم لها عادة مالوفة ، فتتحقق بذلك قدسية الإنسان .

ومما لاشك فيه أن الدين يفرض علينا أن نسعى إلى تحقيق العدل الإجتماعى لأنه يقضى على كل عوامل الظلم والجور والإستغلال .. ولكن العدل وحده لايكفى لكى تجرى أمور دنيانا فى لين ورفق .. ومادام الإنسان ميالا بطبعه إلى أن ينال أكثر من حقه ، فلابد من الرحمة ليكون العدل لينا رفيقاً .. ونظام التعليم يعمل باسلوب جديد فعال ، على إشاعة الرحمة بين الناس ، ومهما يكن عجزه أو قدرته بعد ذلك على الإسهام فى رقى الإنسان ، فيكفى أنه سيثبت أن الدين عملى فى مثاليته ، وأن من الخير أن نبذل من ذات أنفسنا فى سبيل جيراننا ، وأن مالك السموات والأرض سيتم ماوعدنا به من مضاعفة مانقرضه من قروض حسنة .

ولو أننا قمنا بدراسة بسيطة لأحوال المجتمع لاتضح لنا أن كثيراً من الناس لم يخلقوا بحيث يستطيعون أن يعيشوا فى عالم على درجة كبيرة من التنافس ، وأنهم لا يطيقون الحياة فى مجتمع لا يؤمن إلا بقانون البقاء للأصلح ..

ونظامنا الحالى ، بما فيه من أخلاق الغابة ، يجعل من المستحيل على أولئك الناس أن يؤدوا نصيبهم من العمل لرقى

الإنسانية ، ويقف حجر عثرة فى سبيل تحقيقهم لرسالتهم . غير أنه لو أمكننا أن نبنى المجتمع على أساس من مبادىء التعاون لأصبح فى إمكان أولئك الناس أن يكونوا أعضاء نافعين فى المجتمع ، ولا ستطاعوا أن يحققوا غايتهم . . . ولو أمكننا أن نحول المجتمع من مجموعة من الأفراد يتصارعون فى سبيل مصالحهم الشخصية إلى جسم متكامل من الخلايا التعاونية المتساوية ، لأصبح من الميسور لكل فرد أن يكون أفضل مما هو عليه وأكثر نفعاً لباقى أعضاء المجتمع . . وحينئذ فقط يستطيع كل إنسان أن يعطى بقدر طاقته ، وأن يأخذ بقدر حاجته . . أما الآن فانهم يلقون الهلاك حيث يبحثون عن النجاة . أن مثل مواطنينا من سكان المدن كمثل من يساقون إلى المذابح من حيث يبحثون عن الأمان . . أما سكان الريف فانهم يحتمون بخرائبهم ، ويموتون فى بؤسهم موتاً بطيئاً . . وتلك الآلاف المتزايدة من رجالنا تتدهور حالتهم حتى يصبحون فى بؤس لا تستطيع الحكومة أن تعالجه باكثر من نقلهم إلى مزارعها . . ولكن هل هذا هو الحل المناسب للمشكلة ؟ .

إنه لايكفى أن نمد للناس يد المساعدة فى وقت الشدة ، بل أن مايلائم المحافظة على كرامة الشخصية الإنسانية أن نيسر لهم الفرصة التى تمكنهم من أن يساعدوا أنفسهم ، وأن يدبروا أمورهم بقوتهم وإمكانياتهم الخاصة . تلك هى الرحمة بمعناها الحقيقى .. ويمكننا عن طريق التعاون الذى هو تطبيق إقتصادى لمعنى الرحمة أن نبنى المجتمع الذى يتيح لإخواننا المعوزين أن يحيوا حياة طيبة ، وأن يسهموا فى سبيل الصالح العام ، وفى تمجيد أسم الله ، ذلك المجتمع الذى يستطيع فيه الإنسان — بما له من قدرة على

الشفاء — أن يقف بنفسه ، وأن يشد قامته ، ويرفع رأسه النبيل ، ويكون له مقام كريم تحت الشمس .

ولقد تعلمنا منذ طفولتنا أن الأعمال الرحيمة جزء هام من الحياة الدينية ، فنحن نعلم أن من واجبنا أن نزور المريض ، ونطعم الجائع ، ونسقى الظمآن ، ونحرر الأسير ، ونكسو العريان ، ونأوى من لا ماوى له ، ونحسن دفن الموتى .. وهناك كثير من المنظمات والأفراد الذين نذروا أنفسهم ، بدافع من شفافيتهم الروحية ، لتلك المهمات الإنسانية وأن أعمالهم وتضحياتهم فى سبيل الإنسانية لتنزل على هذا العالم المتعب الذى أذبلت روحه الأنانية ، كما تنزل جرعة الماء البارد على شفتين يابستين لإنسان يموت فى الصحراء .

إننا دائماً فى حاجة إلى أمثال أولئك الناس ، ولكن من الواضح أن مجال رحمتهم محدود وإننا فى حاجة إلى آخرين غيرهم يعبرون عن رحمتهم بأعمال من نوع آخر ، فيوغلون فى أقاصى الإنسانية المشتتة ، ويقدمون مساعداتهم بإنشاء المنظمات التى تضم أولئك الذين لا يستطيعون أن يتصلوا بهم شخصياً .. أنهم سيستطيعون أن يطعموا الجائع ، ويسقوا الظمان ، ويكسوا العريان إذا أنشأوا الجمعيات التعاونية التى تمكن كثيراً من الفقراء من أن يحصلوا على حاجتهم من مقومات الحياة .. وسيستطيعون أيضاً أن يزوروا المرضى ويأووا من لا مأوى لهم ويدفنوا الموتى ، بإنشاء تلك المنظمات التعاونية الحرة الديمقراطية العادلة الرحيمة .. أن هذه الجمعيات ستمكن الناس من أن يساعدوا أنفسهم ، وأن يساعدوا جيرانهم ، وأن ضوا قدماً بفضل قوتهم الجماعية المتحررة .. فيعبروا عن غريزة التراحم التى تجد متنفسها الطبيعى فى مجتمع نظامى متعاون .

وبهذا ننهى ما اقتبسناه من قصة « أسياد مصيرهم » عن تعليم الكبار .

التعاون أمر إلهى :

قد ينظر الكثير من الناس إلى التعاون على أنه نظام إقتصادى مادى فقط ، ويرى علماء الشريعة أن الإسلام ينظر إليه على أنه أصل من أصول الدين ، ومبدأ من مبادئه ، وأنه نظام يساعد على الخير ، وأنه فضيلة ترفع صاحبها إلى درجة الأخيار من عباد الله ، وهذه النظرة من الدين إلى التعاون تتفق مع قاعدة الإسلام الأساسية ، وهى حسن الجمع بين مطالب الدنيا والآخرة ، وحسن الربط بين الأغراض المادية والقيم الأخلاقية ، ولذلك نجد القرآن الكريم يقول : « وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الاثم والعدوان ، واتقوا الله إن الله شديد العقاب » .

أنه قد يقال « وتعاونوا » فاستعمل فعل الأمر العام ، ولم يكف بذلك جواز التعاون أو اباحته بل أوجبه وطالب به ، وكل أمر مطلوب من المؤمنين يعد جزءاً من عقيدتهم . . وجانباً من جوانب شريعتهم ، وهو قد وجه الخطاب فى هذا الأمر إلى الجميع ، وإلى كل القادرين على تحقيق المطلوب . فلم يجعل الأمر مقصوراً على طائفة من الناس دون طائفة بل جعل المطالبة موجهة إلى الجميع ، وهذا يفيد وجوب شمول التعاون للمجتمع وأبنائه .

وهو يوجه التعاون ليكون فى الأغراض الطيبة الطاهرة النافعة للفرد والجماعة ، فذكر (البر والتقوى) موضعين لهذا التعاون ، و(البر) هو التوسع فى فعل الخير والعمل الصالح ، والكسب الحلال ، و (التقوى) هى إتقاء كل ما يضر الفرد أو الجماعة فى الدين والدنيا ، وفى الحسيات والمعنويات .

وهو يحذر أن يكون (التعاون) تعاوناً باطلا أو ضاراً أو آثما ، فهى

عن أن يكون التعاون على (الاثم والعدوان) و (الاثم) هو كل فعل قبيح لا ترتضيه العقول السليمة ، ولا تقبله النفوس القويمة ، و (العدوان) هو تجاوز حدود الشرع والعرف الصحيح فى المعاملة ، والخروج عن العدل فيها .

ومعنى هذا أن الدين كما يدعو إلى (تعميم التعاون) يدعو إلى (التسامى بالتعاون وتوجيهه نحو الخير) .

وينوه القرآن الكريم تنويهاً خاصاً بالإيثار ، وهو تفضيل الغير على النفس ، ولا ريب أن هذا الإيثار هو أسمى درجات التعاون الإنسانى النبيل ، كما أن حب الذات هو أعدى أعداء التعاون .

كما نجد فى الأحاديث الشريفة فيضاً عظيماً من النصوص الداعية إلى التعاون النبيل المصطبغ بصبغة الإيمان والإعتقاد ، ومن هذا الفيض نورد فيما يلى بعض هذه الأحاديث موضحين أن هناك الكثير الذى يمكن الرجوع إليه فى كتب الأحاديث والسنة :

١ ــ الله فى عون العبد ما دام العبد فى عون أخيه .

٢ ــ الناس بخير ما تعاونوا .

٣ ــ خير الناس أنفعهم للناس .

٤ ــ المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا .

٥ ــ من كان فى حاجة لأخيه كان الله فى حاجته .

٦ ــ لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه .

٧ – مثل المؤمنين فى توادهم وتعاطفهم وتراحمهم ، كمثل الجسد الواحد ، إذا إشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالحمى والسهر .

وكل حديث من الأحاديث الشريفة يمكن أن نقف أمامه وقفة . . نحلل معناه لنخرج منه بمزيد من التاكيد لمكانة التعاون فى نظر الإسلام .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أننا أعطينا أهمية خاصة لهذه المشكلة التى تتعلق بوحدة المبادىء التعاونية وأسلوبها وآثارها العملية عند القيام بالدعوة لدى المواطنين . . وذلك لأن ما تتضمنه من معان وأساليب ، تعتبر الدعامة الأساسية لإقامة مجتمع تعاونى ، سواء على صعيد الوحدة التعاونية المحلية ، أو الإقليمية ، أو المركزية . . أملا فى تحقيق ما تستهدفه الحركة التعاونية الدولية من إيجاد الترابط الإقتصادى بين مجموع الحركة التعاونية فى شتى أنحاء العالم . . هذا بالإضافة إلى تبادل الخبرات على الصعيد الإجتماعى والإقتصادى ، وغير ذلك من أوجه النشاط الذى يعتبر سبيلا إلى تحقيق المبدأ الذى قرره الحلف التعاونى الدولى فى عام ١٩٦٦ ، وهو مبدأ تنمية العلاقات الدولية ، والذى يستهدف بالدرجة الأولى تحقيق السلام فى شتى أنحاء العالم . . فمن وجهة نظر التعاونيين أنه لا يمكن أن يحقق السلام إلا هؤلاء الذين نشأوا فى رحاب السلام ، وفى رحاب المحبة ، وفى رحاب الأخوة ، وفى رحاب الديمقراطية المرتبطة بأسس المجتمع التعاونى الذى يؤمن بالإنسانية ، ولا يجعل للمعتقدات الدينية أو الفلسفات المذهبية ، أو السياسية . . أى سبيل لأحداث أي فرقة ، أو بلبلة لدى مجتمع التعاونيين على أى مستوى من المستويات .

ومن هذه المعانى ، فاننا نوجه النظر إلى أن أى إنحراف عن المعانى التى وردت فى هذا البحث . . تخلق مشكلة سرعان ما تفرخ مشكلات . . الأمر الذى ينبغى معه على التعاونيين أن يتمسكوا بالجوهر قبل المظهر ، والجوهر يتمثل فى وحدة المجتمع التعاونى على مختلف أوجه نشاطه الإقتصادى والإجتماعى . . ثم نشر هذه المفاهيم على نطاق واسع حتى يمكن خلق المجتمع التعاونى على مستوى الوطن الكبير .

◇ مشكلة ممارسة الديمقراطية التعاونية

مقدمة :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أن التعاون كفلسفة فكرية ، يضع فى إعتباره الأول ، الإهتمام بقضايا الإنسان ، وهو فى إهتمامه بهذه القضايا يتخذ من الأساليب التعاونية سبيلا إلى تحقيقها ، فاذا كان الأمر كذلك .. فاننا نجد علماء وخبراء التعاون فى شتى أنحاء العالم المتقدم ، يضعون نصب أعينهم الهدف ، ويطبقون الأسلوب الذى يرونه مناسباً لتحقيق هذا الهدف ، بشرط أن يكون هذا الأسلوب متفقاً مع فلسفة التعاون وأهدافه ، .. وهذا الشرط ينبغى أن يتصف بالمرونة اللازمة ، بمعنى أنه إذا كان الأسلوب لا يحقق الهدف ، فلاينبغى إطلاقاً التمسك به لأن التمسك يعنى تلقائياً التضحية بالهدف ، فهل يجوز فى الحركة التعاونية أن نتمسك بالأسلوب حتى وإن أدى إلى التضحية بالهدف ؟ .. قطعاً كلا .. أن الأمر يتطلب تطوير الأساليب وفقاً لمتطلبات الظروف البيئية المتغيرة ، من إجتماعية وعلمية ، وإقتصادية ، وغير ذلك من العوامل .. أى أن الأمر يحتم فى حالة فشل أحد الأساليب عن تحقيق الأهداف ، أن نغير هذا الأسلوب بما من شأنه تحقيق الهدف .. وهذا هو التفكير الصائب الذى صاحب الحركات التعاونية الناجحة فى شتى أنحاء العالم .. وهناك إجماع على أن أى تغيير فى الأساليب ينبغى أن يضع فى إعتباره الأول ممارسة ديمقراطية الإدارة التى تعتبر على جانب كبير من الأهمية ، وهذه الممارسة ينبغى أن تكون دائمة مستمرة ، والطابع المميز لتصريف الأمور التى تتعلق بالجمعية .. ولهذا يرى العلماء ضرورة تعاون الحركة التعاونية مع المعاهد العلمية التعاونية ، والمؤسسات الثقافية ، ومنظمات الشباب ، من أجل الإتفاق على المفاهيم التى تحقق التطور ، وصياغة هذه المفاهيم ، والدعوة إليها من أجل إيجاد المناخ الملائم والظروف المناسبة لتحقيق التطور التدريجى السليم نحو مستقبل أفضل .

ومن أجل تحقيق ديمقراطية إدارة سليمة فى الحركة التعاونية ، نجد أن الحلف التعاونى الدولى دعا إلى عديد من المؤتمرات لمناقشة هذا الموضوع ، وذلك لتوجيه الحركات التعاونية فى شتى أنحاء العالم للأسلوب الأمثل الذى يمكن الإسترشاد به فى هذا المجال .. هذا بالإضافة إلى أن الإحصائيات الصادرة عن هذا الحلف فى عام ١٩٦٨ توضح مايلى :

جدول يوضح التوزيع الجغرافى لأعضاء التعاونيات المنضمة للحلف التعاونى الدولى

القارة	عدد الأعضاء
أوروبا	١١٦,٦٤٥,٢٧٥
أمريكا	٢٩,٤٧٥,٤٧٣
آسيا	٧٣,٥٦٠,٧٣٧
أفريقيا	١,٤٥٩,٠٧٠
أوقيانوسيا	١,٠١٣,٤٥٦
مجموع عدد المنظمات ٦١٢٢٨٢ منظمة	مجموع الأعضاء ٢٢٤,١٥٤,٠١١

ويقدر العلماء أن هناك تقريباً ٤٠٪ من الأعضاء التعاونيين فى شتى أنحاء العالم لا يدخلون فى هذا التقدير ، وذلك لأن هناك الكثير من المنظمات التعاونية فى شتى أنحاء العالم لم تندرج لسبب أو لآخر فى عضوية الحلف التعاونى الدولى ، الأمر الذى يوضح النسبة العددية الضخمة لمجموع الأعضاء التعاونيين فى شتى أنحاء العالم ، والمنظمات التعاونية التى ينضمون إليها ، وأهمية الإهتمام بهذه المنظمات لكى تكون عاملا مؤثراً وفعالا فى الإسهام فى التحولات الإجتماعية ، بما يحقق تدعيم الكيان الإقتصادى والإجتماعى لهم ولدولهم .

تعريف ديمقراطية التعاون :

أن محاولات تعريف ديمقراطية التعاون تعريفاً علمياً يجد من الصعوبة ماوجدتها جميع المحاولات التى بذلت لوضع تعريفات علمية متفق عليها للألفاظ التى تعلق على مختلف العلوم الإجتماعية ، وذلك لأن هذه العلوم تختلف عن العلوم الطبيعية من حيث أنها تنهج منهج الإستقرار وتجميع المشاهدات وملاحظتها على أساس من المقارنة والموازنة وإستنتاج الظواهر المشتركة بينها وإستخلاص القواعد العامة منها وهذه إذا كانت تنطبق على حالات معينة فقد لاتنطبق على حالات أخرى تدخل فى المفهوم العام للفظ . ومما يزيد من هذه الصعوبة عند وضع إصطلاح علمى متفق عليه فى العلوم الإجتماعية أن هذه العلوم تستمد مواردها من حقائق تقوم على تصرفات الجنس البشرى المختلفة وعلى مفاهيم ذهنية تختلف باختلاف الظروف والبيئات ، كما تقوم على تجارب وخبرات مرت بها مجتمعات كانت تبنى سلوكها على أساس تصور خاص لأهداف ومثل خاصة ، وهذه الأهداف والمثل قد تتغير مع مرور الزمن وتتطور مع تطور الأجيال ، حتى تأخذ أوضاعاً جديدة تختلف عن الأوضاع القديمة ، ويصبح التنظيم الحديث الذى يسير عليه المجتمع أوفق له بمصالحه من التنظيم القديم الذى بدأ نشاطه عليه .

ولعل مايوضح صعوبة وضع تعريف علمى لحالة أو ظاهرة إجتماعية مانجده فى تعريف الديمقراطية مثلا ، فهذا اللفظ كان له منذ فجر التاريخ دلالة معينة ، حين كانت بعض المجتمعات القديمة تمارس نوعاً من التنظيم السياسى والإجتماعى وتطلق عليه إسم الديمقراطية ، ثم تعاقبت الأجيال وتبدلت الظروف فسار كل مجتمع فى طريق إقتضته الظروف الخاصة به ، وتوالت الأحداث وقامت الثورات والإنقلابات وتبدلت ظروف وبيئات ،

وظهرت نظم وأنواع جديدة من النشاط فى حياة الأفراد ، كما ظهرت أديان كان لها أثرها البالغ فى تكييف القيم الأخلاقية ، ومن وحى تلك القيم قامت فلسفات وأفكار إجتماعية وسياسية جديدة ، منها ما انتشر فى بقاع متعددة من الأرض فاستقت منها شعوب مايتلاءم مع حاجاتها ومقتضيات بيئتها ، أو نبذتها وعارضتها شعوب أخرى بسبب أو لعدة أسباب .

مفهوم الديمقراطية :

ومن ثم أصبح مفهوم الديمقراطية مرنا يتسع لألوان مختلفة من التنظيم لا تقف عند حد ، وأصبحنا عاجزين عن تحديد معنى دقيق علمى واضح لماهية الديمقراطية ولهذا عقدت مؤتمرات دولية عديدة للعلوم السياسية ، وحاول كبار الفلاسفة من دول العالم وأئمة علم السياسة فى شتى الجامعات أن يضعوا تعريفاً يقع عليه الإتفاق فلم يجدوا هذا التعريف ، وبقى لفظ الديمقراطية وظل حتى اليوم يعطى مفهوماً غير محدود ، ويطلق على نظم تتباين وتختلف تمام الإختلاف فى أسلوب الحكم ودرجة تمرس الأفراد به من حيث أنه حقهم كما هو الأساس القديم لفكرة الديمقراطية فنجد الدول الشيوعية الحديثة تسمى نفسها ديمقراطيات شعبية وتعنى أو تكنى بذلك عن أنها بلغت أعلى مراتب التنظيم الديمقراطى للحكم ، مع أننا نعلم أن مثل تلك الدول تنعدم فيها نسبيا الحريات الشخصية لأن الفرد فى خدمة الجماعة وفقاً للتخطيط الذى يحقق الصالح العام ، ومن ناحية أخرى نجد أن دولا تطلق على نفسها أسم دول العالم الحر ، ومع ذلك يسودها نوع من التنظيم السياسى يضع السلطة فى أيدى فريق من ذوى النفوذ المادى أو الطبقى ونجد دولا أخرى يسودها نظام الأحزاب والإنتخابات والبرلمانات ، وتسودها من الناحية النظرية المساواة فى الحقوق المدنية والسياسية لجميع

الأفراد ، ولكنها عند تطبيق الديمقراطية بصورة عملية ترتكب شتى ألوان الضغط والإساءة إلى أفراد الشعب باسم حكم الأغلبية .

هذا المثال وغيره كثير يوضح أن الخبرات والتجارب العملية فى ميدان الحياة الإجتماعية تختلف باختلاف المجتمعات وإختلاف المفاهيم التى تضفيها المجتمعات على ظاهرة إجتماعية أو حالة معينة . فنجد أساليب متباينة يطلق عليها إسم واحد مع أنها تختلف فى كثير من التفاصيل ، وقد تختلف أحياناً فى الجوهر وبخاصة إذا جاء هذا المفهوم ممتزجاً أو متأثراً بمثل وقيم وفلسفات مغايرة للمثل والقيم والفلسفات التى تسود المجتمعات الأخرى .

ديمقراطية التعاون :

كذلك الحال بالنسبة لكلمة ديمقراطية التعاون ووضع تعريف علمى لها بحيث يكون جامعاً مانعاً ، فقد نشأ التعاون مجرد فكرة وفلسفة إجتماعية معينة قامت فى ذهن البعض ، ثم تغيرت التفصيلات التطبيقية لتلك الفلسفة على ضوء التجارب العملية والظروف المحيطة ، ثم أظهرت التجارب نواحى جديدة فى مفهوم التعاون وإختلفت التطبيقات باختلاف المجتمعات ، ثم تبلورت الأفكار المستوحاة من التجارب فاخذت طابع مثل جديدة يطلق عليها إسم « التعاون » ثم سارت بعض الدول فى طريق يختلف عن الذى سار فيه غيرها من الدول ، فنجح البعض وفشل الاخر ثم جاء الباحثون والدارسون وعلماء الإقتصاد والإجتماع بعد حوالى قرن من التجارب التعاونية وحاولوا وضع تعريف شامل للتعاون ، فوجدوا أنفسهم أمام عدد كبير من « النظم » والفلسفات والأفكار والتجارب والتعريفات والإصلاحات التى وضعها السابقون .. فوقفوا حائرين إزاء وضع تعريف

علمى دقيق يشمل جميع ألوان التعاون .. ويمكن تطبيقه على جميع النظم والتجارب والمشروعات والأفكار التعاونية .. ولكن من حسن حظ « المثل التعاونية » أن التعريفات المختلفة التى وضعت لتفسير التعاون تتفق مع المفهوم العام لكلمتى « التعاون » و «الروح التعاونية » .. فانه على الرغم من إختلافهما فى بعض التفصيلات التطبيقية ، لا تتعارض فى الجوهر وهذا مما ساعد على إنتشار الدراسات التعاونية ، وعلى إستمرار فكره التعاون من حيث هى أسلوب صالح لتنظيم حياة الجماعة .

وقد أوضحنا فيما سبق أنه نظراً لما يجب أن ينطوى عليه معنى « التعاون » فى رأينا من الإيحاء بفعل الخير ، والتآزر عليه ، نجد الأديان والشرائع تحث عليه من حيث أنه أسلوب يجب إتباعه فى هذه الحياة ، وفى معاملات الإنسان لأخيه الإنسان .

ديمقراطية التعاون والفلسفات السياسية :

وكما تدعو الأديان إلى التعاون وتحث عليه ، نجده كذلك من الأركان الهامة التى استندت إليها الفلسفات السياسية كما عرفناها .. وكما نقلها إلينا مؤرخو المذاهب والفلسفات السياسية القديمة .

فنى المجتمع الأغريقى القديم ، كان التعاون على الرغم من مساوىء الرق والنزعات الإنفصالية التى أدت إلى استمرار الصراع بين الوحدات السياسية (المدن) فى هذا ا' ع — أساس الحياة الإجتماعية فى الدولة سواء فى تصور فلاسفة الأغريق للحياة السياسية المثلى ، أو فى النظم التطبيقية والدستورية التى كانت سائدة بالفعل،

فقد ظلت فكرة إستمتاع كل مواطن بحق المشاركة فى شئون مجتمع متجانس هى الطابع المميز لإتجاهات الفكر

الإغريق وفى نطاق هذه الحدود لفكرة الحياة المشتركة المتجانسة فى المدن الإغريقية ، برزت فى ذهن الإغريق دعامتان متلازمتان يقوم عليهما كل نظام سياسى لهم ، وهما الحرية وإحترام القانون وهذا دون شك يدل على إعتراف المجتمع بضرورة التضامن من حيث أنه خير وسيلة للوصول إلى التنظيم السياسى الأمثل حيث الحرية « الإجتماعية » مكفولة ، وحيث القانون المنظم لحياة الجماعة محترم ، وفى هذا يقول المؤرخ السياسى جورج سابين ولقد كانت أوجه نشاط المدنية الإغريقية تؤدى عن طريق تطوع المواطنين بالتعاون وكان محور هذه المعاونة هو حرية بحث السياسة العامة ومناقشتها من جميع نواحيها .

وهنا يتضح لنا مظهر إجتماعى من مظاهر التعاون ، وهو المناقشة البناءة الرشيدة العاقلة ، والإعتراف بأنها أفضل وسيلة لإعداد المسائل الهامة والعمل على تنفيذها ، ومعنى الإيمان بضرورة التعاون إعتراف المجتمع بأن خير الوسائل للتنظيم الإجتماعى وأحسن النظم السياسية لا بد أن يتولد عن جهد مشترك لأشخاص عديدين ، وقد كان لهذا الإيمان الفضل الأول فى جعل مدينة أثينا الأغريقية مهداً للفلسفة السياسية .

ثم أن فلاسفة الأغريق تصوروا النظم المثلى للحياة الإجتماعية أشادوا بالجوانب العملية والأخلاقية للتعاون الإجتماعى . ومنهم من تعمق فى جزئيات الحياة الإقتصادية فى المجتمع ليستنتج أن التعاون هو الأساس الذى تبنى عليه الحياة ، فوفقاً لفلسفة أفلاطون مثلا نجده يقول « أن الجماعات ظهرت قبل كل شىء نتيجة للحاجات البشرية التى لا يمكن إشباعها إلا حين يكمل بعضهم بعضاً ، فللناس حاجات كثيرة ، ولا يوجد من يستطيع

العيش على أساس الإكتفاء الذاتى ، ومن ثم كان لزاماً أن ينشد كل من الاخر العون والمبادلة » .

على أن هذه المبادلة التى يعنيها أفلاطون ليست قاصرة على المبادلة الإقتصادية فانه يتخيلها على أساس أنها المجال الإجتماعى الواسع لإجراء تحليل عام يشمل كل صور إتصال الناس بعضهم ببعض فى المجتمع ، فحيثما توجد الجماعة فهناك حتما نوع من إشباع الحاجات ومن تبادل الخدمات لتحقيق هذه الغاية . وكلما إتسع نطاق التعاون الإجتماعى (أو التبادل والمنافع المتبادلة) قرب المجتمع من التنظيم الأمثل ، ويمثل هذا التصور « ألقى أفلاطون ضوءاً على ناحية من نواحى الجماعة عنده على أساس أنها نظام الخدمات يقوم فيه كل عضو بقدر من الأخذ والعطاء ، بمعنى أن عليه خدمات يجب أن يؤديها بالتعاون مع غيره ، وإذا كانت الدولة تكفل له الحرية فليس الغرض من ذلك مجرد تمتعه بارادة حرة ، بل الغرض من ذلك كذلك تمكينه من أداء الخدمات المطلوبة منه .

وقد نهج أرسطو فى تصوير المجتمع نهجاً آخر يعرف بالمنهج التكوينى فابرز ظاهرة التعاون فيه على أنها حقيقة لابد منها فى تكوينه . ووصف الإنسان بأنه حيوان سياسى ، وكان يعنى بذلك أنه مدنى وإجتماعى بالطبع « ذلك لأن الإنسان لا يمكن أن يتصور وحده منعزلا مطلقاً ، ولهذا فلابد أن يوجد فى جماعة » .

ويرى أرسطو أن الأسرة — لا الفرد — هى الوحدة الرئيسية فى المجتمع ، والأسرة مع غيرها من الأسر تتكون منها القرية ، وإذا تعددت حاجات القرية ، وإحتاجت إلى غيرها من القرى تكونت عن ذلك الدولة ، ومعنى هذا أن أرسطو يرى

المجتمع والدولة لا يمكن لاحدهما أن يقوم إلا على أساس من التعاون بين الأفراد ، ولولا هذا التعاون لما كان مجتمع .

هذه الفلسفات السياسية القديمة ، لا تزال النبراس الذى تهتدى به النظريات الحديثة فى التنظيم السياسى على الرغم من تغير الظروف والبيئات والأفكار . فما دام هناك مجتمع وتنظيم سياسى ، فان التعاون الإجتماعى بمعنى تضافر الجهود لتحقيق المصالح المشتركة ، يعتبر الركن الهام فى تكوين المجتمع الواحد وربط أفراده بعضهم ببعض فى الدولة . « ويعنى بالمصالح المشتركة مجموعة العوامل المادية التى تربط الجماعة السياسية وتحضها على توثيق أواصر صلاتها والتمسك بكيانها السياسى » . ويلاحظ أن الدول الديمقراطية الحديثة وإن كانت تأخذ ببعض مثل الديمقراطية الأولى التى سادت العصر الذهبى لنظام المدنية ، إلا أنها تقف اليوم عاجزة عن تطبيق تلك المثل وتحقيقها فى الناحية العلمية .

صحيح أنه قامت ثورات ضد الإستبداد فى عدد من الدول ، وصحيح أن غالبية الحكومات الحديثة قد اعترفت بمثل حقوق الإنسان التى أعلنتها الثورة الفرنسية ، وصحيح أنه توجد حكومات برلمانية وإنتخابية فى أغلب الدول تطلق على نظمها إسم الديمقراطية .. ولكننا إذا دققنا النظر وعمقنا البحث ، وجدنا أن هذه الديمقراطيات الحديثة تشوبها مساوىء للوصول إلى الأهداف الحقة التى تعبر عنها كلمة الديمقراطية .

ذلك لأن المثل العليا للديمقراطية لا تتحقق إلا حيث تتحقق الحرية والمساواة ويتحقق حكم الشعب بحيث يكون خالياً من إستبداد طبقة معينة أو تسلط فئة أو طائفة ، وبحيث تسود فيه المساواة المطلقة بين الأفراد فى الحقوق والواجبات وفرص الحياة ، حتى يشعر كل بذاته وكرامته ، وقد نجحت

الديمقراطيات النيابية الحديثة فى تحقيق نوع من المساواة السياسة فى ظل النظم البرلمانية ، ولكن أغلبها مازال بعيداً عن تحقيق المساواة الإقتصادية بين أفراد المجتمع الواحد . ولا يمكن أن تقوم ديمقراطية حقة ما دامت هذه الفوارق الصارخة فى فرص الكسب والتعليم قائمة ، ومادامت الأقلية المتخمة تظفر من الحكومات بمزيد من الرغد والرفاهية ، بينما تكدح الملايين من سواد الشعب لكسب ما يقل فى بعض الأحيان عن سد الرمق ، فالديمقراطية ليست مجرد إعطاء حق الإنتخاب على أسس جغرافية ، ولا هى مجرد إحتساب أرقام الأغلبية والأقلية ، وكل نظام حكم يعجز عن حل المشاكل الإقتصادية التى يواجهها المجتمع لا يستحق أن يطلق عليه إسم الديمقراطية .

ثم أن الإحساس أو الإعتراف بنواحى الضعف فى الديمقراطيات الرأسمالية الحديثة يثير فى نفوس الأفراد مشاعر متباينة ، كانفعالات الغضب التى تولد الرغبة فى الثورة على الأوضاع القائمة ، ومنها ماهو أقل إنفعالا فيكتفى باعلان الصيحة منادياً بضرورة الإصلاح والتهديد بالعواقب الوخيمة إذا تفاقمت الأمور ، وكالشعور بالضعف أو العجز عن المقاومة أو المطالبة بالإصلاح أو الأمل فيه وحينئذ يلجأ صاحبه إلى فضائل الدين وقد يصور له فهمه أنه يجد فيها مدعاة للقنوع والصبر وإنتظار إصلاح الحال من الله ، وقد ينحرف الشعور بصاحبه إلى إلقاء المسئولية على الحكومة ، فيرى أن من واجبها تغيير النظام الإجتماعى القائم ناسياً أو متناسياً أن الحكومات قد تتكون من أفراد ينتمون إلى طبقة تجد مصلحتها فى بقاء الحال على ماهو عليه .. ومن ألوان هذه المشاعر مايدفع فرداً أو عدة أفراد إلى التفكير فى مصلحة الطائفة التى ينتمى إليها دون الإهتمام بغيره من أفراد أو طوائف المجتمع .

وأخيراً هناك المشاعر التى تولد الرغبة فى الأخذ بمبدأ « لا سبيل لإصلاح الجماعة إلا إذا أصلحت أمورها بنفسها » وهذا يفسر بمعنى القيام بعمل إيجابى مشترك يعتمد فيه الجميع على جهودهم المتضافرة .

وهكذا تولدت الإتجاهات المختلفة لإصلاح مساوىء الديمقراطية الرأسمالية الحديثة .. فكان منها الإتجاهات الثورية كالشيوعية الماركسية والإشتراكية السندكالية . وكان منها الإتجاهات الحزبية شبه الثورية التى تكتفى بالثورة الكلامية وتجاهر بضرورة الإصلاح ، والإتجاهات المشوبة بالنزعة الدينية التى تحاول المزج بين مبادىء الإصلاح المادى والمثل الأخلاقية . والأفكار التى تنادى بالتدخل المباشر الإيجابى بواسطة الحكومة فى جميع القطاعات الإقتصادية الهامة ، ومظهرها أحزاب العمال والفلاحين والنقابيين وغيرها من الطوائف والهيئات التى يقتصر نشاطها على محيط مصالحها الخاصة ولا يتعداه إلى مصالح بقية أفراد المجتمع .. ثم كان منها الفكر التعاونى وهو يقوم على أساس تضافر الأفراد وبذلهم الجهد المشترك ليساعدوا أنفسهم بانفسهم ولكى يحققوا هدفاً مشتركاً بغض النظر عن ميولهم الطائفية أو العنصرية أو المهنية .

ونستخلص مما سبق أن ديمقراطية التعاون بمعنى تضافر الجهود للعمل الجماعى ولتحقيق هدف مشترك قديم قدم الحضارة أما تطبيقه على جمعيات تعاونية كتلك التى نشاهدها اليوم ، فيرجع تاريخه كما أوضحنا من قبل إلى الثورة الصناعية وماتمخضت عنها من مساوىء إجتماعية .

لقد كانت الجهود السابقة فى مضمار التعاون محاولات من التنظيم الإقتصادى تقوم فى نطاق ضيق ولهدف محدود ، و لم تترك وراءها أثراً

فكرياً يخلق حركة إجتماعية ، فمثلا كان سوء الحال يدفع المحبين للاصلاح وإلى الخير إلى محاولة مساعدة الفقراء بشراء مواد غذائية وتوصيلها إليهم حيث تباع بسعر التكلفة أو ببناء مطاحن للغلال يستعملونها دون مقابل وما إلى ذلك من الخدمات والمساعدات الإنسانية ، أما فى مجتمعنا الدولى المعاصر فقد ثبت له أن أساس التقدم هو الإعتماد على النفس .

ديمقراطية الإدارة والاعتماد على النفس :

من المعروف أساساً أن الجمعيات التعاونية تنشا أساساً على مبدأ الإعتماد على النفس وأنه ينبغى أن يراعى فى إنشائها وإدارتها تطبيق الأسلوب العلمى فى تكوين المشروعات .. خاصة وأن التعاونيات تقوم بدور على جانب كبير من الأهمية فى حياتنا الإقتصادية والإجتماعية إذ ينبغى أن يكون مفهوماً جيداً أن التعاونيات لا تعمل فقط على تنمية الإقتصاد القومى وبالتالى الإرتفاع بمستوى معيشة الأعضاء .. بل أنها تحقق التقدم والرخاء فى مختلف نواحى الحياة وبخاصة الريف الذى ربى عليه ظلم إجتماعى صارخ منذ مئات السنين ، وأنه آن الأوان فى ظل تطورنا الثورى الجديد أن ننهض بالقرية ، ونعمل على أن نقرب بين القرية والمدينة ، خاصة وأن الأرض هنا فى مصر كانت مطمعاً للأغنياء وذلك بهدف كسب ولاء أكبر عدد ممكن من الفلاحين عن طريق إستغلالهم فى الأرض ، وإفهامهم أن أرزاقهم وأقواتهم رهن بولائهم لصاحب الأرض ، ومن هنا كان معظم هؤلاء يرشحون أنفسهم فى الإنتخابات إستناداً إلى هذه الأصوات الإنتخابية التى لا تملك لنفسها أمراً ، وكانت تعيش دون حد الكفاف ، ومما لاشك فيه أن الحكومات القائمة قبل الثورة قد ساعدت على خلق الإقطاع ، ومن ذالك مثلا — أنه فيما بين عام ١٩٣٥ وعام ١٩٥٠

بلغت جملة الأرض الزراعية التى باعتها مصلحة الأملاك الأميرية ١٨٢٦٢٣ فداناً – بيع معظمها إلى كبار الملاك ، بينما كانت جميع الظروف التى تحتم ضرورة الإهتمام بصغار المزارعين ، وفيمايلى جدولا يوضح سياسة الحكومة فيمايتعلق ببيع الأرض قبل الثورة ..

جملة المساحة المبيعة بالفدان	المشترون	النسبة المئوية
٣١١١	صغار المزارعين	١,٧٪
١٣٨٢٧	خريجو المعاهد الزراعية	٧,٦٪
١٦٥٦٨٥	كبار الملاك	٩٠,٧٪
١٨٢٦٢٣		١٠٠٪

وقد أوضحت الإحصاءات أن ٢٦٤٠٠٠٠ يملكون مساحات صغيرة وأن أقلية من الملاك لا يزيد عدد أفرادها على ٢١٣٦ شخصاً يملكون مساحات كبيرة .. وقد ترتب على ذلك تفتت ملكية الأرض .. الأمر الذى جعل إدارتها وإستغلالها غير إقتصادى بالنسبة لصغار الملاك غير أن الثورة أعادت الأمر إلى نصابه فى سبتمبر عام ١٩٥٢ عن طريق الإصلاح الزراعى ، واستتبع هذا القانون تشكيل الهيئة العامة للاصلاح الزراعى لإدارة تعاونيات الإصلاح الزراعى بما يحقق أهداف الثورة من إشعار الفلاح الذى يعزق الأرض بفأسه أنه مالكها وأنه بقدر حسن استغلالها ، يعود عليه أفضل عائد وبعد أن كان عبداً فى الأرض صار سيداً لها ، وأمكن عن طريق الهيئة العامة للاصلاح الزراعى التغلب على عقبات الملكية الصغيرة وتحقيق وفورات الضخامة ، غير أن التعاونيات الزراعية وعددها فى الإئتمان الزراعى وحده يربوا على الـ ٤٥٠٠ جمعية تميزت بظاهرة التفتت .. الأمر الذى يتطلب

ضرورة العمل على خلق نوع من الإدارة الديمقراطية للتعاونيات يمكن عن طريقها التغلب على ظاهرة التفتت حتى يمكن أن تكون ملكية الأرض الصغيرة جدية ومجدية فى نفس الوقت ، ولذلك نجد أن التعاونيات فى شتى أنحاء العالم تلجأ إلى أسلوب الإندماج لتحقيق الحجم الإقتصادى الأمثل الذى يمكنها من تحقيق أهدافها فى رفع مستوى معيشة الفلاح وللنهوض بالقرية ومن الدول التى لجأت إلى هذا الأسلوب دون أن تلجا إلى قوة التشريع : بلغاريا ، وتشيكوسلوفاكيا ، فرنسا ، سويسرا ، إيرلندا ، الهند ، وباكستان. بل أن لبنان قام بتجميع الملكيات المفتتة فى ٤٦ قرية بالطريقة ذاتها ، وغير ذلك من الأمم لجأت إلى هذا الأسلوب .

وذلك لأنه مما لاشك فيه أن تفتيت الملكية من ناحية ، وتناثر القطع فى حيازات شتى من ناحية أخرى ، يؤدى إلى ضعف فى إنتاجية الأرض وذلك لعدم إمكانية صاحب المساحة الصغيرة إدخال التحسينات الفنية التى تتطلب إستخدام الخبرة والكفاية ، مع تتبع التطورات العلمية ونتائج التجارب ، هذا فضلا عن ضياع جانب من المساحة الكلية بسبب كثرة الفواصل المصطنعة لتحديد المساحات الصغيرة ، إلى غير ذلك من العوامل .

وإننا نؤمن إيماناً عميقاً أن الإصلاح يأتى عن طريق الفهم والإيمان ، وليس عن طريق الفرض والإجبار ، هذا بالإضافة إلى أن الحركة التعاونية فى ظل تطورنا الثورى الجديد تريد أن تعتمد على نفسها ، بحيث يكون دور الدولة هو الإرشاد العلمى والفنى ، ولايمكن للحركة التعاونية أن تحقق أهدافها فى ذلك إلا إذا استطاعت أن تقتنع بمبدأ الإندماج الذى طبقته دول كثيرة ، واستطاعت عن طريق هذا الإندماج تحقيق وفورات

الضخامة .. الأمر الذى ينعكس أثره حتما بزيادة دخل الفلاح ، وبالتالى الإرتفاع بمستوى معيشته . على أن يكون واضحاً تماماً أن أسس التطور التدريجى للتعاونيات نحو تحقيق وفورات الضخامة ينبغى أن تعتمد على المفهوم الحقيقى للعلاقات الإنسانية .. وأن التعاونيات الزراعية إن هى إلا وحدات إنتاجية .

ولعل من أهم الأمور التى ينبغى أن يتفهمها أى باحث أو دارس أو عامل فى الحركة التعاونية أن أساسها السليم ينبغى أن يقوم على ماتقتضية الإدارة العلمية الحديثة من توافر مفهوم العلاقات الإنسانية فى مختلف تنظيمات البنيان التعاونى .. ولقد اهتم علماء التعاون بالتطور الحديث فى الإدارة العلمية ، وخرجوا من دراساتهم بأن مشكلات التعاون الإنسانية لها جوانب كبيرة ، منها الإجتماعية والسياسية .. إذ أن التعاونيات تعمل فى ظل ظروف بيئية ينبغى أن تؤخذ فى الإعتبار وتؤخذ فى الحسبان ..

ولذلك فإن من أهم ماينبغى أن نتفهمه تصرفات أعضاء التنظيمات التعاونية ، وأن هذه التصرفات لايمكن أن تنفصل إطلاقا عن شعور الأعضاء نحو تنظيماتهم وأن هذا الشعور يظهر كثيراً من كوامن عقولهم ونفوسهم . . الأمر الذى ينعكس أثره على حالتهم المعنوية ، ومما لاشك فيه أن الحالة المعنوية لاتتعلق بعضو واحد من أعضاء التنظيمات التعاونية ، إنما هى علاقة ديناميكية يرى العلماء أنه ينبغى معها أن تكون الإدارة بموازين دقيقه جداً ، بحيث تحقق التوازن من خلال هذه العلاقة الديناميكيكية بين أعضاء التنظيمات التعاونية بعضهم ببعض ، أو بين أعضاء التنظيمات التعاونية وجمعياتهم التعاونية . بل أكثر من هذا أعضاء الجمعيات التعاونية والمستويات الأعلى من التنظيمات التعاونية ، والتى يكون لها أثر فى التخطيط

للحركة وقياداتها . . إذ أن مركز أى عضو فى التنظيمات التعاونية يتقرر داخل الحركة بمدى إنتسابه للشعور السائد بين الغالبية العظمى من أفرادها ، وقد أظهرت التجارب التى تكلمت فى هذا الموضوع عن أهمية الإهتمام بشعور الأفراد ، وذلك لأن هذه المشاعر هى التى تكون ما يطلق عليه فى الإدارة العلمية « تنظيمات غير رسمية » . . أى مجموعات من الأفراد تستشعر أن لديها إتجاها مضاداً لما يهدف إليه التنظيم الرسمى نتيجة لتصرفات يراها الأفراد أنها غير ملائمة . . ومما لاشك فيه أن مسئولية الجميع تتحدد وفقاً لعديد من المعايير التى ترتبط بعضها ببعض ، منها المعايير الأخلاقية والعلمية والقانونية والفنية والمهنية والتنظيمية ، وإذا تعارضت بعض هذه المعايير مع بعضها فان ما ينتج غالباً هو نوع من التضارب قد يؤدى إلى إرتباك فى التفكير . . وشلل فى التنفيذ .

وتتجه ديمقراطية الإدارة فى الحركات التعاونية ، نحو الأخذ بالمفاهيم والأساليب المتطورة نتيجة لأنه كثيراً مايوجد فى جميع البيئات الزراعية أمثلة من المزارعين الذين يبذلون غاية جهدهم فى فلاحة أرضهم ، غير أنهم فى نفس الوقت لا يحصلون على فائض أو ربح يتعادل مع مايبذلون من جهد ، ويكاد يجمع جميع المهتمين بالعلوم الزراعية ، والإدارة الزراعية على أن السبب فى ذلك إنما يرجع إلى أخطاء إدارية وأن هذه الأخطاء الإدارية تكلف الفلاحين غالياً ، وأنه إذا أهتم الفلاحون وآمنوا باهمية المفاهيم المتطورة لديمقراطية الإدارة فى إدارة شئونهم ، فان ذلك يضمن لهم النجاح فى تحقيق أفضل ربح لزراعتهم والعكس صحيح أيضاً ، وذلك لأن عصرنا الذى نعيش فيه الآن .. إنما هو عصر العلوم .. عصر الثورة الإدارية .. وعصرنا هذا سريع التغير .. سرعان ماتصبح بعض الحقائق

التى يمارسها الإنسان فى شئون حياته اليومية قديمة . . وتجد باستمرار حقائق جديدة نتيجة لبحوث علمية متطورة .. ومن هنا ينبغى مسايرة التطورات بواسطة عملية تعليم مستمرة يشترك فيها الجميع ، واستخدام الأشخاص المتخصصين فى كل مجال ، حيث أن كل ذلك ينعكس أثره على الإنتاج .. ويجمع علماء الإقتصاد والإدارة التعاونية ، على أن الزراعة بصفة عامة .. والزراعة التعاونية بصفة خاصة ، عملية إنتاجية تستثمر فيها الموارد ويحصل منها على الإنتاج ، والموارد هنا تعنى كل الأشياء المستعملة لإنتاج مختلف المحصولات ، وكذلك الإنتاج الحيوانى المرتبط بالزراعة .

ومن أجل ماتقدم —فان الحركة التعاونية الزراعية فى كثير من الدول التى أخذت باسباب التقدم ، استندت أساساً إلى تنظيم ديمقراطية الإدارة فيها ، وفقاً لمقتضيات الإدارة العلمية .. ومن أجل هذا نرى دولة كبلغاريا مثلا ، كان يكتب عنها فى المراجع العلمية منذ ٢٥ عاماً « دولة الشحاتين وموردة الخدم للدول الأوروبية » ! .. هذه الدولة استطاعت بعد ٢٥ عاماً أن تحقق أعلى معدل للنمو الإقتصادى بعد اليابان .. بفضل وحدة مواطنيها وإستجابتهم لمنطق الإدارة العلمية على كافة المستويات .

ولذلك وإتماما للفائدة ، سنشرح فيما يلى الأسس التى قامت عليها تنظيم ديمقراطية الإدارة فى التعاونيات الإنتاجية البلغارية ... موجهين النظر إلى قدرة كل دولة على تطوير شئونها بما فيه صالحها القومى .

أسس تنظيم ديمقراطية الإدارة فى التعاونيات الإنتاجية البلغارية

قبل أن ندخل فى تفاصيل شرح الأسس التى تعتمد عليها ديمقراطية الإدارة فى تنظيم التعاونيات الزراعية الإنتاجية البلغارية .. يهمنا أن نوضح أن الحركة التعاونية هناك تسير وفق الأسس التى سارت عليها الدولة بأسرها ، وهو الأخذ بمفهوم التخصص العلمى عند دراسة أى موضوع من الموضوعات ، ويعنى هذا أن يوكل إلى المتخصصين العلميين دراسة الموضوع .. ثم بعد هذا يستعين هؤلاء المتخصصون بكبار العاملين من ذوى الخبرة الممتازة ، لكى يتناقشوا فى كثير من النقاط والجوانب التى لايمكن وضع تفصيلات بشأنها .. إلا إذا روعى الجانب التطبيقى .. ومن شأن هذا أن يتصل الباحثون بكل الأجهزة التى ترتبط بالتطبيق لكى يتعرفوا منها عن بعض ماقد يكون صادفها من مشكلات أو عقبات ، ووجهة نظرها الخاصة فى التغلب على هذه المشكلات والعقبات .. ثم بعد هذا توضع حصيلة هذه المعلومات لكى تراجع بالأسلوب العلمى لوضع الإطار العام الذى يمكن عن طريقه التغلب على هذه المشكلات والعقبات .

من أجل ذلك ، فان هناك أمراً جديراً بالملاحظة ، وهو أن الحياة الإقتصادية والإجتماعية فى بلغاريا تسير سريعاً نحو النمو والتقدم ، وأنه إذا إذا كانت للتخلف مشكلات ، فانه ينبغى أن يكون واضحاً أنه يوجد أيضاً للتطور وللنمو مشكلات .. وكل ذلك يتطلب أن يظل الباحثون فى يقظة مستمرة لكى يرسموا الطريق السليم لكل مرحلة من مراحل النمو ، وذلك لأن المقاييس والمعايير والخطط التى توضع فى أثناء مرحلة من مراحل التخلف ، لاتصلح إطلاقاً لأى مرحلة من مراحل النمو ، وهذا يتطلب المراجعة العلمية الدائمة والمستمرة .

فى ضوء هذه الحقائق ، فاننا نوضح أن بلغاريا إهتمت فيما يتعلق بالتعاونيات الزراعية الإنتاجية ، أن تتضمن النظم الداخلية لهذه التعاونيات الأسس التنظيمية والإقتصادية التى يمكن عن طريقها حل جميع الأمور المرتبطة بمختلف أوجه نشاط هذه التعاونيات ، وبمعنى أوضح نجد فيها بشكل رئيسى الحلول القانونية للمشاكل المرتبطة بحياتها ونشاطها اليومى ، وبذلك يكون النظام الداخلى النموذجى قانوناً أساسياً لإجراء التحولات الإشتراكية فى إنتاجها الريفى .

وإذا كان لنا أن نزيد الأمر إيضاحاً ، فاننا نضرب مثلا أن النظام الداخلى النموذجى للتعاونيات الزراعية الإنتاجية ، صودق عليه من قبل المؤتمر الوطنى الثانى لممثلى التعاونيات الزراعية الإنتاجية فى عام ١٩٥٠، وكانت التعاونيات الزراعية الإنتاجية حتى ذلك الوقت تقام كفروع للتعاونيات ذات الطبيعة المختلفة .. الأمر الذى ترتب عليه تنظيم هذه التعاونيات الزراعية الإنتاجية بقانون موقت .

غير أن التعاونيات الزراعية الإنتاجية ، تطورت باسلوب علمى واتسع نشاطها الإنتاجى وأصبحت ذات تأثير أكثر فاعلية فى الإقتصاد التعاونى ، وبالتالى الإقتصاد القومى .. وهذا هو الذى استدعى تكيفها فى صورة إقتصادية مستقلة كمؤسسات للانتاج الريفى . ومن هذا التصور ، فان القانون الموقت الذى كان ينظم التعاونيات الزراعية الإنتاجية أصبح لايتلاءم معها ومع نشاطها ومع التطور الذى حققته .

ومن أجل ذلك ، كان من الضرورى صياغة نظام داخلى نموذجى جديد توضح فيه الأسس التنظيمية والإقتصادية للتعاونيات الزراعية الإنتاجية ، على أن يكون النظام الداخلى

النموذجى متمشياً مع مراحل تطور الإنتاج الريفى فى بلغاريا ومع المهام التى كانت تنتظر الحل فى المزارع التعاونية نتيجة لما تبين أثناء مراحل التطبيق المختلفة ، وبسبب ذلك . . فاننا نجد أن القانون النظامى الداخلى قد عدل نتيجة للبحوث والدراسات التى أسفرت عنها عديد من المؤتمرات الوطنية ، وقد عكست هذه التعديلات التغيرات التى حدثت فى الإمكانيات الإنتاجية للتعاونيات .

ويهمنا أن نوضح أننا بتحليلنا للتطور الإقتصادى الذى حققته التعاونيات الزراعية الإنتاجية ، نجد أن أرصدة الإنتاج أخذت فى الإزدياد .. فمثلا أرصدة الإنتاج الأساسية لكل ألف (ديكار) من الأرض الصالحة للزراعة فيما بين عامى ١٩٥٧ ، ١٩٦٦– قد زادت بمقادير كبيرة وصلت إلى ما يقرب من ثلاث مرات .. كما أن الأساليب الميكانيكية التى استحدثت زادت من قوة القوة العاملة فى الحقل ، بحيث رفعت من طاقتها إلى ما ربو على الأربع مرات ، وإزداد استخدام الأسمدة المعدنية ومركبات مكافحة الأمراض والأوبئة التى تصيب المحاصيل الزراعية والحيوانات ، وإزداد استخدام العلف الصناعى المخلوط .. وغير ذلك .

مما سبق يتبين أنه فى خلال فترات النمو ، لم تتوسع القاعدة المادية الإنتاجية للتعاونيات الزراعية فحسب .. بل تحقق معها أشياء أخرى كثيرة منها مثلا : إجراء التركيز والتخصص فى الإنتاج الريفى . كما وتوفرت طرق إنتاج جديدة أفضل من سابقتها .. وأدى تطبيق هذه الطرق الجديدة فى الإدارة والإقتصاد التعاونى إلى تحسين توزيع الدخل فى التعاونيات الزراعية الإنتاجية ، وإلى ربط أفضل لأجور العمل بالنتائج الإقتصادية النهائية .. كل ذلك أدى إلى تحسين تنظيم الإنتاج والعمل والإدارة فى التعاونيات

الزراعية الإنتاجية ، وسمح كل ذلك للتعاونيين بان يقرروا فى مؤتمرهم الذى عقدوه عام ١٩٦٧–بان النظام التعاونى فى الريف ينبغى عليه أن يدخل مرحلة جديدة فى التطور .. كما وينبغى عليه أن يجرى تعديلات ملائمة فى القانون الأساسى للتعاونيات الزراعية ، ومن شأن هذه التعديلات أن تتناسب مع المهام التى تتطلبها المرحلة الجديدة ، بحيث يتم تنظيم وتنسيق نشاط التعاونيات الزراعية الإنتاجية مع النظم الجديدة التى تتطلبها قيادة الإقتصاد الشعبى .

وجدير بالملاحظة أن أى تعديل نتيجة للتطور ينبغى أن يصادق عليه من مؤتمر التعاونيات الزراعية ، الذى يشكل أعلى هيئة جماعية للمزارع التعاونية . كما ويلاحظ أن البنود التى ترد فى القانون النظامى الداخلى للتعاونيات الزراعية لا تعتبر بأسرها ملزمة لجميع التعاونيات الزراعية الإنتاجية ، إنما يحق لكل جمعية فى حدود الإطار العام الوارد فى القانون النظامى ، أن تقرر جمعيتها العمومية ماتراه أكثر فائدة لتحقيق أهدافها ، إذ يرى التعاونيون أن هناك بعض المواضيع التنظيمية لاينبغى أن يتم إصدار قرارات بشأنها بشكل مركزى، خاصة وأن القوانين النظامية توضح ما هو الزامى . . وما هو إختيارى .

وها نحن نوضح فيما يلى أهداف ومهام التعاونيات الزراعية الإنتاجية وعضويتها ، وممتلكاتها ، ومفهوم الديمقراطية بها ، كذلك أساليب الإدارة التنفيذية–وذلك من واقع التطورات التى تلاحقت فى القوانين النظامية للتعاونيات الزراعية البلغارية .

١ – أهداف ومهام التعاونيات الزراعية الانتاجية :

تختلف الأهداف والمهام الموضوعة أمام التعاونيات الزراعية الإنتاجية

باختلاف مراحل تطورها وحتى نوضح ذلك عن طريق الدراسة المقارنة لهذا التطور ، فان أهداف ومهام التعاونيات الزراعية الإنتاجية قد صيغت فى النظام الداخلى النموذجى الذى صدر عام ١٩٥٠ –على الشكل التالى :

تقام مزرعة تعاونية عن طريق تنظيم العمل المشترك للأعضاء ، وتجميع الأرض ، وإنتهاج أساليب إنتاج مشتركة ، بواسطة الملكية المشتركة لأدوات العمل والحيوانات ، وذلك ضماناً للتقدم وتحقيق النصر على الإقطاع وجميع المشتغلين وأعداء الكادحين . . ومن أجل إزالة الفقر والجهل ، والقضاء على التخلف الكبير للمزرعة الفردية الصغيرة ولضمان إنتاجية عالية للعمل وحياة أفضل لأعضاء التعاونية الزراعية الإنتاجية .

ثم أخذت تتطور المهام التى تكلف بها التعاونيات الزراعية ، لكى تسهم بشكل فعال فى بناء القاعدة المادية التكنيكية للاشتراكية فى البلاد وأن تساعد على تحسين العلاقات الإجتماعية الإشتراكية فى الريف ، وأن ترفع مستوى الثقافة التكنيكية العامة للتعاونيين وتزيد من وعيهم الإشتراكى وأن توطد حلف العمال والفلاحين وأن تعمل على التغلب على الإختلافات الموجودة بين العمل فى الإنتاج الريفى والعمل فى الصناعة ، وبين القرية والمدينة . ويرى من كل ذلك أن هذه المهام هى مهام ضخمة وأهداف كبيرة ، استطاعت بلغاريا الآن فقط ، وفى هذه المرحلة من تطور التعاونيات الزراعية وضعها .

٢ – العضوية فى التعاونيات الزراعية الانتاجية :

ينص النظام الداخلى النموذجى الحالى ، على أنه يندرج فى عضوية المزرعة التعاونية الإنتاجية كل كادح بلغ سن السادسة عشرة ويساهم بعمله بانتظام فى المزرعة .. كما ويمكن أن يكون أعضاء فى التعاونية الزراعية

الإنتاجية المتقاعدين والعاجزين عن العمل بشكل دائم من الساكنين فى حدود التعاونية الزراعية .

وكان النظام الداخلى القديم ، يعتبر جميع الكادحين الذين تقدموا بأرض للتعاونية الزراعية يستطيعون أن يكونوا أعضاء فيها ، وذلك بصرف النظر عن كونهم يساهمون بالعمل فى نشاطات التعاونية أم لا ، إلا أن أولئك الذين لا يساهمون فى العمل الإنتاجى ، لايملكون حق التصويت المقرر فى الإجتماع العام ، كما وليس لهم الحق فى قطعة أرض للاستثمار الشخصى ، وكان نتيجة لهذا الوضع فى التعاونيات الزراعية أن نشأ صنفان من الأعضاء : ذوى حقوق وبدون حقوق . وكان يلزم عند عقد الجمعية العمومية الحصول على الأكثرية اللازمة من جميع الأعضاء وليس من عدد الأعضاء ذوى حق التصويت فقط . ونتيجة للتغيرات التى حدثت فى التطور الإجتماعى كان عدد الأعضاء المسهمون يتزايد باستمرار ، وأصبح عبئاً يثقل كاهل بعض التعاونيات الزراعية بشكل جدى ، أى أنه فى النظام الداخلى القديم كان الشرط الرئيسى لقبول العضو هو إمتلاكه للأرض وتقديمها للتعاونية ، لا المساهمة العملية فى الإنتاج التعاونى ، وكان ذلك نتيجة لوجود الملكية الخاصة للأرض .

أما فى النظام الداخلى النموذجى الجديد للتعاونيات الزراعية ، فيمكن أن يكون الآن أعضاء فى التعاونيات الزراعية أولئك الكادحين فقط ، الذين يشاركون بشكل منتظم بعملهم فى نشاط المزرعة الإنتاجى . . وبغض النظر عن – هل قدموا أرض أم لا ، أى أن الشرط الأساسى للعضوية فى التعاونيات الزراعية الإنتاجية هو المساهمة فى الإنتاج .

لقد كان القبول فى التعاونيات الزراعية الإنتاجة حتى عام ١٩٦٧ يتم لدى تقديم بدل إشتراك من أدوات العمل ، وكان هذا إلزامياً غير أن هذا الإلزام سقط الآن – وكما يقول « جيفكوف » : رئيس وزراء بلغاريا والسكرتير الأول للحزب الشيوعى .. أصبحت العضوية فى التنظيمات التعاونية الزراعية الإنتاجية مجانية .. وقد أجريت تغيرات عديدة فى طريقة قبول الأعضاء التعاونيين . فالأعضاء التعاونيين الآن يقبلون من قبل مجلس الإدارة ونصادق عليهم الجمعية العمومية .

وينص النظام الداخلى النموذجى على أن لكل عضو فى التعاونية الحق فى أن يساهم بشكل منتظم بعمله فى الإنتاج ، وأن يحصل مقابل ذلك على أجور عمل ، وأن يتمتع بفترات الإستراحة وبالأجازة السنوية ، وأن تتوفر له ظروف عمل صحية وأمينة ، وأن تقدم له المساعدة من رصيد « الفعاليات الإجتماعية والثقافية والمعيشية ، وأن يستخدم لحاجاته الخاصة أدوات وحيوانات عمل وأن يشارك فى إدارة المزرعة التعاونية .. ومن الجدير بالذكر أن هناك إتجاه ثابت نحو زيادة الحقوق الإنتاجية والإجتماعية . للتعاونيين ..

الا أن العضوية فى التعاونية تولد واجبات محددة أيضاً ، والتى هى : أن يعمل بشكل فعال لتوطيد المزرعة ، أن يقوم بالحد الأدنى من أيام العمل فى السنة وحسب المواسم – وأن يساهم بشكل منتظم وفعال فى إدارة التعاونية – وأن يحافظ على الملكية الحكومية والتعاونية ويستخدمها بشكل مثمر ، وأن يحافظ على بنود النظام الداخلى وقرارات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة وأوامر الرئيس والأشخاص المسئولين الآخرين .

– ممتلكات التعاونية الانتاجية الزراعية :

إن من وسائل الإنتاج الرئيسية والأساسية فى المزرعة التعاونية الإنتاجية « الأرض » التى أتى بها أعضاء التعاونية . كما وتستثمر التعاونية جزءاً بسيطاً من الأراضى المقدمة من الدولة أو المنظمات أو الأشخاص الآخرين وتستثمر جميع الأراضى التى تستخدمها التعاونيات الآن مجاناً . إلا أن التعليمات كانت فى البداية تقضى بدفع ريع للتعاونيين مقابل الأرض التى تقدموا بها .. ومع دخول كل عضو فى التعاونية يلتزم بتقديم أرضه وأرض أفراد عائلته ، وكذلك أدوات العمل وحيوانات الإنتاج .. ماعدا مايبقى منها فى مزرعته الخاصة .

ومن الجدير بالذكر أنه فى النظام الداخلى النموذجى القديم كان يوجد نص يعطى للتعاونيين الحق فى نقل ملكية أرضهم (عن طريق البيع أو الهبة) إلى أعضاء آخرين فى التعاونية نفسها ، إلا أن هذا الحق لم يطبق عملياً ـ ولذلك لم يذكر فى النظام الداخلى الجديد .

وبنفس الشكل كانت قضية وراثة الأرض المقدمة للتعاونية ، فقد نص نفس النظام الداخلى على أنه « إذا لم يكن الوريث عضواً فى التعاونية ، تعطى له أرض من خارج حدود حقول التعاونية أو فى مؤخرة الحقل ، فى فترة من ثلاث سنوات من تاريخ الإرث وبقرار من الإجتماع العام ومن هذا التاريخ حتى إعادتها للوريث ، تدفع التعاونية للأخير أجراً مقابل استثمارها للأرض ، وذلك حسب أسعار رصيد الأرض الحكومى » .

ولم يعد هذا الأمر يتلائم أيضاً مع الظروف الجديدة ، لذلك وجدنا التعاونيون أنفسهم قرروا بإرادتهم الحرة المختارة إلغاء الريع الذى كان يقدم مقابل الأرض . وهكذا فلم يحصل عمليا أن أعطيت الأرض للورثة

الذين لا يعملون وليس فى نيتهم العمل فى المستقبل فى الزراعة . وقد تقرر أنه لدى وراثة أرض تعاونية ، وإذا كان الوريث من غير التعاونيين ، فيحصل على أرض مساوية لأرض المتوفى إذا ماكان هذا الوريث يشتغل بالزراعة .

وقد أوضح النظام الداخلى الجديد الأرصدة التى يمكن للتعاونيات أن تكونها ، ولهذا الأسلوب المزايا الاتية :

أ — التشابه فى وجهة وتركيب الأرصدة الأساسية فى التعاونيات وفى المؤسسات الحكومية ، وهذا شيء هام لتطبيق النظام الجديد لتخطيط وإدارة الإقتصاد الشعبى .

ب— تجميع الأرصدة ، وبذلك تزداد الإمكانيات لتحقيق الأهداف والمهام بشكل أفضل .. فمثلا عن طريق رصيد « الجفاف والكوارث » ورصيد « الحد الأدنى المضمون لعمل التعاونيين » يؤسس رصيد « إحتياطيات لدفع الأجور » التى تخصص الأموال فيه لأجور العمل فى الوحدات الإنتاجية المختلفة فى التعاونية .. وتوحد أيضاً الأموال المخصصة للقيام بالفعاليات الإجتماعية والثقافية فى رصيد واحد هو « رصيد الفعاليات الإجتماعية والمعيشية والثقافية » .

جـ— إمكانيات التقدم والتطور ، فمثلا رصيد « التوسيع والتحسين التكنيكى » هو المصدر الأساسى للأموال اللازمة لتحقيق تحسين وتجديد الإنتاج فى التعاونية الزراعية . ولكل تعاونية الحق فى توزيع وإعادة توزيع أموال الأرصدة من أجل أفضل إستثمار لها . كما ويعطى النظام الداخلى النموذجى للتعاونيات الزراعية

لها الحق فى تأسيس أرصدة أخرى إذا ماوجدت أن ذلك مفيداً .

٤ – ديمقراطية الادارة للتعاونيات الزراعية الانتاجية :

تملك الجمعية العمومية للجمعيات التعاونية الزراعية الإنتاجية السلطة العليا ويسهم فيها جميع التعاونيين الأعضاء فى التعاونية الزراعية . كما ويمكن أن يساهم فى أعمالها الأخصائيين الزراعيين وغيرهم من الفنيين من غير أعضاء التعاونية ، إلا أن أصواتهم إستشارية فقط . ومن الجدير بالذكر أن حق المشاركة فى عمل الجمعية العمومية هو شخصى ويملكه التعاونى العضو وليس له الحق فى إعطائه لشخص آخر .

وتختص الجمعية العمومية بما يأتى :

أ – تصادق على النظام الداخلى للتعاونية الزراعية ، وعلى التغيرات والتعديلات فيه . كما أنها تستطيع إضافة إلى القواعد المذكورة فى النظام الداخلى النموذجى ، إذا ماكانت لا تتناقض مع قوانين البلاد .

ب – تصادق على نظام تنظيم العمل ودفع أجوره وعلى أساليب تحقيق السلوك النظامى والإنضباطى فى الجمعية .

جـ – تنتخب وتعفى الرئيس وأعضاء مجلس الإدارة فى التعاونية .

د – توافق على قبول الأعضاء الجدد ، كما وتفصل وتقبل إستقالة الأعضاء .

هـ – تحديد مساحة المزارع الخاصة للأعضاء .

و – تصادق على خطة التعاونية المالية والإنتاجية وتشرف على تنفيذها .

ز – تبدى رأيها فى تقرير التعاونية السنوية وعمل مجلس الإدارة ومجلس المراقبة ، وكذلك عمل المسئولين فى التعاونية .

ح– تقرر البناء التنظيمى والإنتاجى للتعاونية وعدد الموظفين والإداريين .

ط– تقرر قضايا إعادة التنظيم (دمج أو فصل المزرعة) وقضية العضوية فى إتخاذ التعاونيات الزراعية أو المساهمة فى مؤسسات أخرى .

ومما يذكر أنه فى السنوات الأولى كانت إختصاصات الجمعية العمومية تشمل حل بعض القضايا ذات الأهمية الأقل ، مثل تحديد معدلات العمل اليومى وغيرها ، التى كانت تزيد من صعوبة أعمالها . وحسب النظام الداخلى النموذجى للتعاونيات تحل هذه القضايا الآن من قبل مجلس التعاونية الإدارى .

ويدعو مجلس الإدارة الجمعية العمومية للانعقاد أربع مرات فى السنة على الأقل . كما ويمكن لمجلس المراقبة أن يدعو الجمعية العمومية للانعقاد ، وذلك فى حالة إذا ماطلب ربع عدد الأعضاء التعاونيين ذلك .

– **هيئة الممثلين :**

أصبح عقد الجمعية العمومية صعباً فى بعض التعاونيات بعد تجميعها . ولذلك يسمح النظام الداخلى النموذجى فى مثل هذه الحالة ، بأن القضايا التى من إختصاص الجمعية العمومية (ماعدا مايتعلق باعادة تنظيم التعاونية) أن تحل قبل إجتماع الممثلين . ومن أجل تحقيق مفهوم حقيقى لديمقراطية الإدارة فى التعاونيات الزراعية ، ينص القانون النظامى على مايأتى :

- ينتخب الممثلون فى إجتماعات فرق الإنتاج ؛
- يمثل الممثل الواحد عدداً من التعاونيين لا يزيد عن عشرة .
- يعتبر إجتماع الممثلين شرعياً إذا ماحضره عدد من الممثلين لا يقل عن ٨٠٪ من المنتخبين .
- يخبر التعاونيون فى إجتماعات وحداتهم الإنتاجية بقرارات إجتماع الممثلين .

- مجلس إدارة التعاونية :

يتكون من ٧ إلى ١٥ عضو وهو هيئة إدارية ثابتة ، وهو يقود كامل نشاط المزرعة التعاونية حسب قرارات الإجتماع العام ونصوص النظام الداخلى للتعاونية وقوانين البلاد . وينظم المجلس الإدارى ويقود ويحلل حسب الخطة المالية الإنتاجية وخطة الفعاليات الإجتماعية والثقافية وجميع المهام الأخرى المرتبطة بعمل التعاونية . كما ويحضر النقاط التى يجب أن تدخل فى جدول أعمال الإجتماع العام وينظم إجتماعات دورية للوحدات الإنتاجية . ويستطيع أعضاء مجلس المراقبة ورؤساء الأخصائيين المشاركة فى إجتماعات مجلس الإدارة باصوات إستشارية فقط .

- رئيس التعاونية الزراعية الانتاجية :

ينظم أعمال التعاونية اليومية معتمداً على قرارات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة وقوانين البلاد وهو يمثل التعاونية الزراعية أمام الدوائر الحكومية والمؤسسات والمنظمات والأفراد .

ولعل من أهم الظواهر التى تتميز بها الحركة التعاونية فى بلغاريا ، أن جميع رؤساء مجالس إدارة التعاونيات الزراعية من ذوى الكفايات العلمية العالية . . هذا بالإضافة إلى الأسلوب الذى تتبعه الحركة التعاونية فى ضرورة تنمية معارفهم الفنية

والإدارية ، إيماناً بأن ذلك إنما يعود على أصحاب المصلحة الحقيقية باكبر قدر من النفع ، هذا بالإضافة إلى إرتفاع مستوى دخولهم .

من هذا الفهم ، فان رئيس الجمعية التعاونية مطالب بتطبيق الإدارة العلمية ، ومن شان هذا أن يكون متفهما تماماً للأهداف الواجب تحقيقها للتعاونيات الزراعية ، وذلك لأن معرفة هذه الأهداف سيترتب عليها بالضرورة تحديد مجموعة العناصر المادية والبشرية الواجب إستخدامها لتحقيق هذه الأهداف وكذلك مجموعة السياسات الزراعية والسياسات التسويقية والسياسات المالية .. وكل ذلك ضرورى لكى يصبح فى الإمكان إتخاذ خطوات تنفيذ العمليات الزراعية فى ضوء البرامج الزمنية فى إنتاج وتسويق الحاصلات الزراعية .. وهذا يتطلب بالضرورة الإهتمام بالدراسات التخطيطية للزراعة التعاونية ، على أساس من الإدارة العلمية .. إذ أن من الأمور المستقرة أن التخطيط للزراعة التعاونية نشاط إدارى بالدرجة الأولى ، وهو بهذا المعنى يختلف تماماً عن عملية الزراعة ذاتها .

وينبغى أن يكون واضحاً أنه لا يكفى أن يكون التخطيط سليما .. بل ينبغى أيضاً لرئيس الجمعية أن يقوم بتنسيق الجهود المختلفة وإرشاد من يعملون معه ، وأن يعمل دائماً على رفع روحهم المعنوية ، بحيث يكون هناك ترابط وثيق بين القوى الوظيفية وأيضاً أعضاء التنظيمات التعاونية وهذا يتطلب أن تكون هناك شبكة إتصالات واضحة ، بمعنى أن خطوط السلطة تسير فى قنوات واضحة لكى يمكن توصيل المعلومات فى الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب فى غير خلط أو إبهام أو غموض .

ولعل من المناسب أن نضع تحت أنظار الباحثين ، أنه ينبغى عليهم أن يرجعوا إلى الخرائط التنظيمية التى توضح الهياكل التنظيمية للمزرعة التعاونية

فى بلغاريا ، لكى يتعرفوا من خلالها على مدى الجهود التى ينبغى أن يبذلها رئيس الجمعية لتحقيق تنسيق أوجه النشاط المختلف ، سواء منه الإدارى أو التنظيمى أو الإقتصادى أو المحاسبى أو الهندسى .. إلخ .. وذلك لأنه عن طريق توحيد الجهود وتنسيقها يمكن تحقيق الأهداف المرسومة للتنظيمات التعاونية الزراعية .

مجلس المراقبة :

تنتخب الجمعية العمومية مجلس المراقبة ، الذى يتراوح عدده بين ٣ ، ٩ أعضاء ويهتم بالدرجة الأولى بمراقبة مختلف الهيئات الإدارية والوحدات الإنتاجية .

ويعتبر مجلس المراقبة هيئة مستقلة تماماً فيما يقوم به من نشاط رقابى ، كالتفتيش الدورى ، أو المفاجىء ، وجميع أساليب الرقابة التى من شأنها الحفاظ على أموال الجمعية وممتلكاتها ، وتحقيق أفضل إنتاج وفقاً للأساليب العلمية المقررة ، ويسأل مجلس المراقبة أمام الجمعية العمومية ، وعند إكتشافه لأى نوع من أنواع الإنحرافات ، فإن القوانين النظامية تخول له الحق فى رفع القضايا وإحالة المنحرفين إلى المحاكم وغيرها من الجهات الإدارية المختصة .

ويدخل فى نطاق المهام التى يقوم بها مجلس المراقبة التحقيق فى الشكاوى التى تقدم ضد مجلس الإدارة ، أو أى مسئول فى التعاونية . غير أن الأساليب العلمية التى تسير عليها لجان المراقبة تهتم بالجانب التربوى ، وتضع نصب أعينها بالدرجة الأولى منع الإنحرافات قبل وقوعها ، وأن هذا أفضل من أسلوب تصيد الأخطاء .

٥ – مفهوم ديمقراطية الإدارة فى ايجاز :

(أ) حق وواجب التعاونيين فى المساهمة الفعالة فى إدارة التعاونية عن طريق مشاركتهم فى أعمال الجمعية العمومية وإجتماعات القرى والفرق .

(ب) إنتخاب جميع هيئات التعاونية ، وأن لكل عضو الحق فى أن ينتخب ، كما وله الحق أيضاً فى أن يكون منتخباً فى هيئات الإدارة .

(ج) الجماعية فى عمل الهيئات الإدارية ، فتدرس جميع القضايا الأساسية بشكل جماعى وتتخذ القرارات إذا قررتها أكثرية الأعضاء . وعند تقرير القضايا الأساسية مثل المصادقة عل النظام الداخلى أو تعديله أو إعادة تنظيم التعاونية أو المساهمة فى مؤسسات لعدة تعاونيات أو مزرعة حكومية ، تتطلب القوانين النظامية ضرورة حضور ثلثى عدد الأعضاء على الأقل . وتعتبر إجتماعات مجلس الإدارة نظامية إذا ماحضرها ثلثى الأعضاء على الأقل .

(د) حق التعاونيين فى محاسبة الهيئات المنتخبة للادارة ، والأشخاص المسؤولين ومراقبة أعمالهم فينص النظام الداخلى النموذجى على أن جميع الهيئات المنتخبة ملزمة بتقديم التقارير عن أعمالها إلى الإجتماع العام للتعاونيين .

(ه) حق التعاونيين فى نزع الثقة من المنتخبين غير الجديرين باعمالهم قبل الموعد أو فى أى وقت كان .

ومن أهم الأمور التي يجب أن نوضحها فى تطبيق مفهوم ديمقراطية الإدارة فى بلغاريا ، أنها تلتزم بقواعد الإدارة العلمية ، التي تتطلب أن التعليمات ينبغي أن تنساب من شخص مسئول واحد ، وأنه لاينبغي أن يحدث إزدواج بأى حال من الأحوال فى أى مرحلة من مراحل ديمقراطية الإدارة ، ومن أجل ذلك نرى أن هناك توفيقاً سليما بين مبادىء الديمقراطية التعاونية مع مبادىء وحدة القيادة . ويعنى ذلك أنه بعد أن تتخذ الجماعة قراراً ، فالقائد المسئول عن تنفيذ هذا القرار ، يحصل على تفويض كامل بالتصرف لدى تنفيذ القرار وتكون أوامره ملزمة لجميع التعاونيين على الإطلاق . وعليه فالقائد المنتخب فى التعاونية يلزم بان يتصرف كمسئول وحيد لدى تنفيذه للقرارات الجماعية ، وأن يتحمل فى ذلك المسئولية التامة كمسئول فى ضوء مفهوم وحدة القيادة ووحدة الأمر . أن التوفيق بين الديمقراطية التعاونية ومفهوم المسئولية يسمح بتحديد المسئولية الفردية فى تنفيذ مهام التعاونية .

وإذا ماقارنا الآن النظام الداخلى النموذجى الحالى بسابقه ، نجد أنه يتضمن نصوص تخص تعميق الأسس الديمقراطية فى الإدارة . وتجد هذه التعديلات الإيجابية تعبيراً لها فى الآتى :

(أ) أن يكون إنتخاب الرئيس وأعضاء مجلس الإدارة والمراقبة سرياً .

(ب) أن يتم إنتخاب رئيس لفرقة الإنتاج ومجلس لها . وكذلك مسئول القطاع الإنتاجى ومجلس الإنتاج ومسئول الحلقة الإنتاجية .

(ح) التأكيد دائماً على إقامة مجالس للفرق الإنتاجية ومجالس إنتاج ، وضمان تحقيق حقوق واسعة

نسبياً لها . وتنظيم مجالس الإنتاج للنشاط الإنتاجى فى القطاع الإنتاجى المعين ، ومجلس الفرقة يقدم المساعدة فى تنفيذ المهام الإنتاجية للفرقة وفى مساعدة التعاونيين إجتماعياً .

إننا ننبه الأذهان إلى هذا الأسلوب العلمى المثمر البناء فى العمل الذى تلجأ إليه بلغاريا ، إذ يتم توزيع العمل على أساس تقسيم أعضاء المزرعة إلى فرق ، وكل فرقة يقرر عليها عمل معين لفترة من الزمن تساوى فترة الدورة الزراعية للمحصول ، وكل فرقه مجهزة بالآلات والحيوانات والأدوات التى تلزم للقيام بالعمل ، ويرأس كل فرقة « رئيس » وهو مسئول عن كل نشاط هذه الفرقة ، وكثير من الفرق تنقسم إلى فرق فرعية صغيرة ، يتراوح عددها بين ٧ – ١٣ عضواً . وهذه الفرق لها معدلات عمل خاصة توضع نتيجة للبحوث والدراسات العلمية ، وتقرها الهيئات الرسمية ، وذلك بهدف تحقيق الكفاية الإنتاجية ، وتجنيب ضعف الإنتاج الذى قد تتعرض له المزارع الصغيرة ، وكذلك لضمان التمكن من إستخدام أحدث الأساليب الزراعية ، وعلى وجه الخصوص من ناحية إستعمال الآلات الزراعية الميكانيكية .

(د) إعطاء حقوق واسعة لمجلس المراقبة ومجلس إدارة التعاونية . ويترك لمجلس الإدارة موضوع تنظيم وقيادة كامل تنفيذ الخطة الإنتاجية والمالية للتعاونية والفعاليات الإجتماعية والثقافية .

(هـ) إعطاء حقوق وأسعة لرؤساء الاخصائيين وقادة الوحدات الإنتاجية . ويشار فى النظام النموذجى بأن أوامر الاخصائيين فى المحافظة على طريق الإنتاج هى إلزامية . كما وأن أوامر رئيس فرقة العمل هى أيضاً إلزامية لجميع أعضاء الفرقة . إلا أن مسئولياتهم تزداد مع ذلك فى حل المسائل الإنتاجية .

هذه هى الإتجاهات الأساسية فى مهام ووظائف هيئات إدارة التعاونيات الزراعية الإنتاجية . ولعل من المناسب أيضاً فى هذا المقام ، أن نوضح أنه طبقاً للاحصائيات الرسمية بتاريخ ١-١-١٩٧١- فان متوسط المزرعة التعاونية الإنتاجية الواحدة يبلغ من حيث مساحة الأرض ٥٥٢٥,٨ ألف هكتار ، وأن الأرض المزروعة من هذه المساحة بلغ قدرها ٤٣٩٣,٦ ألف هكتار وأن هذه المساحة توضح كيف أن بلغاريا أنتهجت أسلوباً علمياً من شأنه تحقيق الإندماج بين الجمعيات التعاونية الزراعية ، لكى يترتب على هذا الإندماج وحدة كبيرة، تستطيع إذا ما أديرت بمفهوم الثورة الإدارية المعاصرة أن تحقق أكبر قدر من الوفورات الإقتصادية . وهذه الوفورات هى التى يعتمد عليها فى التمويل الذاتى الذى يعتبر أهم العناصر جميعاً فى تحقيق النمو والتوسع وتحقيق أهداف الحركة التعاونية بأسرها .

ديمقراطية الإدارة فى تشيكوسلوفاكيا

لعل من أهم الجوانب التى شغلت أذهان الباحثين والمخططين للحركة التعاونية فى تشيكوسلوفاكيا ، هى بحثهم فى موضوع « ديمقراطية الإدارة » التى ينبغى أن تسود فى التنظيمات التعاونية ، حتى يمكنها أن تحقق أهدافها فى النمو وفى التقدم .. وفى نفس الوقت تستند إلى العناصر الرئيسية التى تجعل كل مواطن يستشعر بأنه يمارس المفهوم الحقيقى للديمقراطية .. خاصة وأن مثل هذا الموضوع قد شغل أذهان الباحثين والمخططين ، ليس فى تشيكو سلوفاكيا وحدها ، إنما فى شتى أنحاء العالم .

ويهمنا أن نوضح ، أن أساس النشاط الإقتصادى فى الدول الإشتراكية هو الأخذ بمفهوم « الديمقراطية المركزية فى إدارة الإقتصاد » .. والمنهج الرئيسى لهذا الأسلوب فى إدارة الإقتصاد الوطنى الإشتراكى ، هو الجمع بين الإدارة المركزية الحازمة للاقتصاد ، وما يطلقون عليه الإشتراكية الديمقراطية .. كما ويؤكدون أن هذا الأسلوب يقضى على التناقضات الموجودة ، أو التناقضات التى قد تظهر بين الصالح ورغبات المجتمع من جهة .. والجماعات والأشخاص من جهة أخرى .. كما يرون أن النظام الإشتراكى القائم على الملكية الإجتماعية لوسائل الإنتاج ، وعدالة التوزيع ، توفر المناخ الملائم لتاكيد الثقة بان الأسلوب الوحيد لتحقيق كفاءة الإنتاج وعدالة التوزيع هو الإدارة العلمية ومسايرة كافة التطورات التى تقتضيها مفاهيم الثورة الإدارية .. وذلك لأن هذا الأسلوب هو الأساس الذى تمكنوا عن طريقه فعلا من تحقيق مزيد من الإرتفاع فى معدلات الإنتاج ، وتحسين الشئون الإجتماعية .. أى أن هذا الأسلوب حقق وحدة نسبية لمصالح كل أعضاء المجتمع الإشتراكى ، وعلى وجه الخصوص بالنسبة للامد الطويل .

والمركزية الديمقراطية هى الإدارة التى يستخدمها المجتمع الإشتراكى لتخطى التناقضات السابق ذكرها .. وذلك بخضوع مصالح الأشخاص والجماعات والأقاليم لمصالح كل المجتمع العامة . والمصالح المؤقتة تخضع للمصالح الطويلة الأجل التى تعكسها الخطة الشاملة التى صادقت عليها من قبل الهيئات العليا الممثلة للمجتمع (الحزب والدولة) .. وهنا تتمثل مركزية الإدارة الديمقراطية فى المجتمع الإشتراكى .. أما الجانب الديمقراطى فيتجسد بالمشاركة الفعالة للعمال فى صياغة أهداف الخطط الإقتصادية والمبادرة والمساهمة فى تنفيذها ومراقبة تطبيقها .. وكلما كانت مشاركة العمال واسعة وفعالة فى إعداد الخطة ومراقبة تنفيذها ، كلماأمكن الحد من البيروقراطية فى الجهاز الإدارى .

غير أن هناك إحساس عام بأن الديموقراطية التعاونية ، نظراً لأنها تستند أساساً إلى علاقات إجتماعية تعمل فى إطار النشاط الإقتصادى ، فانها ينبغى أن تنفرد بصياغة مستقلة بفصوصها ومعناها ومضمونها ومحتواها وأن الذى يوضح الجوانب التى تسير عليها هذه الديموقراطية التعاونية ، هو النظام الداخلى للتعاونية كوثيقة هامة لا يتم إقرارها إلا بعد كثير من اللقاءات والمناقشات والإجتماعات المثمرة البناءة التى يعقدها الأعضاء أنفسهم ، وكذلك التى يعقدها الأعضاء مع الأجهزة الإرشادية فى الدولة ، وأيضاً الهيئات المعنية بشئون التعاون وتطوره .

ومن الوثائق المهمة والتى تعتبر على جانب كبير جداً من الأهمية فى توضيح مفهوم ديمقراطية الإدارة فى التعاونيات إقرار لائحة خاصة لتنظيم العمل وأسلوب السير فيه وفقا للتوجيهات الإقتصادية التى توضح دور التعاونيات فى إطار الخطة العامة للدولة ، الأمر الذى يتحتم معه عند وضع لائحة

تنظيم العمل أن تشمل معدلات الأداء فى مختلف أوجه النشاط الذى تزاوله التعاونية ، ونحن حينما نتكلم عن معدلات الأداء ، فانما هذا يعنى النقطة الرئيسية التى توضح كيفية دفع الأجور ، ولعلنا جميعاً نعرف أن الأجر له دوره الحاسم فى العمل وفى الإنجاز . . خاصة إذا ارتبط هذا بالجوانب الأساسية اللازمة وهى الحوافز وأيضاً المجازاة ، أى أنه ينبغى أن يكون هناك إيجابيات وأساليب واضحة للتغلب على السلبيات . . ومن هنا فإن لائحة تنظيم العمل فى جميع التعاونيات الزراعية تشمل هذه الجوانب جميعاً ، خاصة وأن هناك أسلوب علمى تتعاون فيه الحركة التعاونية بأسرها مع المسئولين فى الدولة لإيجاد القواعد والمعدلات النمطية المنظمة للعمل والجزاءات التى قد تحدث داخل التعاونية ، على أن يكون واضحاً أن كل ذلك يتم فى إطار من العلاقات الإنسانية وهى الطابع الأصيل لحركة التعاونية بأسرها .

وهناك إحساس عام فى تشيكوسلوفاكيا بأن الديموقراطية التعاونية ، ينبغى أن تمارس فوق كل إعتبار لصالح الدولة ، وهذا يقتضى الأخذ بمفهوم استقروا عليه وأطلقوا عليه « الديموقراطية المستمدة » . وحتى نوضح الدوافع التى أدت بهم تشيكوسلوفاكيا إلى الأخذ بمفهوم الديمقراطية المستمدة ، فاننا نشير إلى أن الحركة التعاونية كثيراً ماتتعرض لأشكال وألوان من الأوامر المكتبية التى ترد من أعلى .. أى أن التنظيمات التعاونية تتسلم العديد من التوجيهات من خارج نطاق الحركة التعاونية ، بعض هذه التعليمات تنصح والبعض الاخر يوجه إلى ماينبغى أن يتبع على أساس أن التعاونية ليس فقط لأعضائها إنما أيضاً لصالح الإقتصاد القومى ، ومن أجل ذلك كان عليها أن تراعى تنفيذ هذه التعليمات .

من أجل كل هذا فان الحركة التعاونية هناك قد وجدت ن شعار التعاون قائم على أن « صالح المجموع فوق صالح الفرد » ، فانه ينبغى أن يكون واضحا ومفهوما أيضاً أن صالح الدولة ينبغى أن يكون فوق صالح أية هيئة من الهيئات أو جماعة من الجماعات ، وطالما أن الجميع يعملون من أجل صالح واحد مشترك ، هو صالح الدولة ، فان ذلك يتحتم معه الأخذ بمفهوم « الديمقراطية المستمدة » والتى تعنى أنه فى نطاق الحركة التعاونية التى تستهدف صالح الأعضاء وتحسين شئونهم الإقتصادية و الإجتماعية فان التعليمات التى ترد وتستهدف هذا الصالح ، فانما تدخل فى نطاق تدعيم مفهوم الديمقراطية ، خاصة وأن هذه التعليمات غالباً ما تكون لرفع الإنتاجية ، وهذه سيعود أثرها على الأعضاء وعلى الدولة . هذا بالإضافة إلى أن هناك إدراك كامل للتكاليف الإجتماعية التى ينبغى أن يتحمل معها كل فرد جانب من المسئولية ، والذى ينبغى أن يسعده حقا أداؤها . . إذ أن هذا يمنح الفرد والجماعة ثقة بالنفس تحفزه إلى مزيد من الإبداع والإبتكار .

وهناك جانب آخر للديمقراطية التعاونية وضع فى الإعتبار عند مناقشة مفهوم الديمقراطية التعاونية بمعناها الواسع العريض ، هذا الجانب يلمس أولا الحرية الشخصية والتى تعنى ممارسة كل فرد لحريته فيما يتعلق بالكلمة والنقاش وحقه فى أن يكون ناخباً أو منتخباً إلى غير ذلك ، وكذلك فإن الحرية الشخصية لن تستطيع أن تحقق أهدافها إلا إذا مست مفهوماً آخر للديمقراطية وهو « الديمقراطية الإقتصادية » والتى تعنى الإرتفاع بمستوى دخول الأفراد والسعى نحو تذويب الفوارق الإقتصادية بينهم أى محاولة تذويب الفوارق التى كانت موجودة فى المجتمع نتيجة للتفاوت فى الملكية

أو غيرها من العوامل الإقتصادية التى كان لها جذور عميقة تأصلت فى نفوس عدد كبير من المواطنين ، وكان تحقيق المفهوم الحقيقى للديمقراطية التعاونية يتطلب العمل على إنتزاع مثل هذه المفاهيم ، ومما لاشك فيه أن ذلك أمراً ليس بسيطاً أو هيناً ، إذ تطلب جهداً كبيراً يعتمد على الوعى والإقناع والأساليب العلمية مع مراعاة عدم التسرع وأن الزمن ينبغى أن ينفسح لتحقيق مثل هذه الأهداف .

ومن ذلك يتبين إننا حينما نتكلم عن الديمقراطية التعاونية فى تشيكوسلوفاكيا فانما نوضح بان هذه الديمقراطية إنما تستند إلى فلسفات فكرية أولا ينبغى أن تغرس فى عقول ونفوس الناس ، ثم بعد هذا أيضاً أن تستند إلى أن هذه الفلسفات الفكرية حينما توضع موضع التطبيق فانه ينبغى على كل فرد أن يعمل لكى يسهم فى تحقيق النمو والرخاء الإقتصادى ، حتى يمكن أن يمارس الحرية دون عوائق تشوبها .. وبذلك يمكن حقاً وصدقاً أن نطبق أساليب التعاون فى الديمقراطية والتى تعنى أن لكل عضو صوت واحد فى الجمعية العمومية ، فاذا ماكان الأعضاء على جانب كبير من الفهم والوعى ، وفى نفس الوقت إذا ا رتفعت دخولهم فان إلتقاءاتهم وإجتماعاتهم فى الجمعية العمومية إنما يحقق الكثير من الفائدة المرجوة .

فى نطاق هذه المفاهيم جاهدت الحركة التعاونية لتطور ديمقراطية الإدارة بما يتفق وهذه المعانى بحيث تمارس فى إطار المستويات المختلفة للبنيان التعاونى .

ويملك السلطة العليا فى التنظيمات التعاونية الزراعية شأنها فى ذلك شأن التنظيمات الأخرى ، الجمعية العمومية والهيئات المنتخبة عنها ، وهذه الهيئات تتمثل فى مجلس الإدارة ومجلس المراقبة .. والتعاونيون أنفسهم هم الذين

يتولون المهام الرئيسية فيما يتعلق بالإشراف على حسن أداء العمل فى التعاونيات الزراعية الموحدة ، وأنهم هم وحدهم بالدرجة الأولى المسئولين عن بذل الجهد المطلوب لإنجاز الأعمال فى التعاونيات وبمعنى أوضح فان أعضاء التنظيمات التعاونية ليس لهم الحق فى إستئجار أو إستخدام الأيدى العاملة الخارجية ، وذلك تطبيقاً للمفاهيم الإشتراكية التى تمنع إستغلال الإنسان لأخيه الإنسان .

ويهمنا أن نوضح أن ممارسة أعضاء التنظيمات التعاونية لنشاطهم ، ومسئولياتهم يتم فى إطار مايطلق عليه « المركزية الديمقراطية » السابق الإشارة إليه أى ضمن إطار التكليفات والمسئوليات التى تلقى على عاتق التعاونيات ، بحيث تكيف أمورها ونشاطها مع الدولة بشكل يتجاوب مع التنظيمات الحديثة ، حتى يمكن لهذه التعاونيات أن تحقق باستمرار هذه المهام التى تكلف بها وفقاً للأساليب العلمية الحديثة التى ينبغى أن تسود فى المجتمعات العصرية .

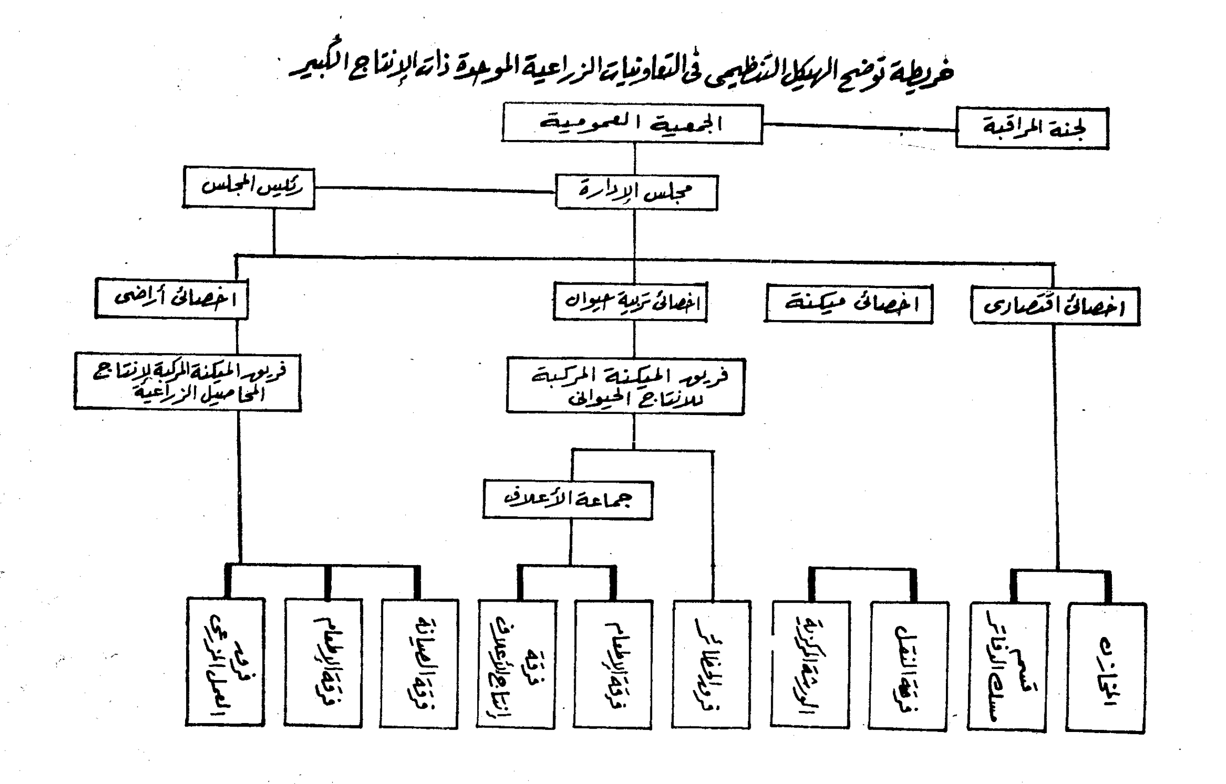
ولذلك فإن ديمقراطية الإدارة داخل الجمعيات العمومية وغيرها من المستويات التى تنبثق عنها ، يهمها بالدرجة الأولى أن يسود فيها مثل هذا المفهوم حتى يمكن أن يكون هناك تجانس فكرى يساعد على هدف يكتلون جهودهم جميعاً من أجل تحقيقه ، وهو خلق ما يطلق عليه « الإنضباط التنظيمى » وهو مايعنى به إلى حد ما الديمقراطية التى تلتزم وتتجاوب مع المجتمع ، وتؤدى هذا الإلتزام بروح سمحة باسلوب إختيارى ، يستشعر الفرد فيه السعادة فى تحمل المسئوليات من أجل صالح الوطن والمجتمع .

وفيما يلى نورد هيكلا تنظيميا فى التعاونيات الزراعية الموحدة ذات الإنتاج الكبير .

ويتبين من هذا الهيكل أن الجمعية العمومية هى التى تملك السلطة العليا وتنتخب مجلس الإدارة الذى يتراوح عدد أعضائه بين ٥ ، ١١ عضواً ، وهؤلاء عليهم أن يعقدوا إجتماعاتهم مرة فى كل أسبوع ، وينتخبوا من بينهم رئيس مجلس الإدارة وهو الذى يرأس الجمعية ، ويلاحظ أن مدة إنتخاب الجميع تستمر سنتين ، ورئيس مجلس الإدارة هو المسئول عن إدارة العمل فى التعاونية بما يحقق أهدافها ، كما وتنتخب الجمعية العمومية أيضاً مجلس الرقابة ومدته أيضاً سنتان ، ومجلس الرقابة يقوم بمهام المراجعة والعمل على التأكد من سلامة جميع أوجه النشاط المختلف فى الجمعية . كما ويهتم بدرجة خاصة بالتأكد من سلامة وصحة ماتقوم به السلطة التنفيذية من أعمال . وللجنة الرقابة أن تدعو أياً من العاملين للاشتراك معها فى عملها ، كما ويهمنا أن نوضح أن لجنة الرقابة مستقلة تماماً عن مجلس الإدارة ، وأنها مسئولة مسئولية مباشرة أمام الجمعية العمومية .

إننا بمراجعة الهيكل التنظيمى فى التعاونيات الزراعية الموحدة ، نجد أنها تأخذ بمفهوم التخصص الوظيفى فى أداء الأعمال ، وأن رؤساء مجلس إدارة التنظيمات التعاونية الإنتاجية ، يكاد أن يكونوا جميعاً من حملة المؤهلات العليا ، كما وأن هناك إرتباط وثيق بين الكلية التعاونية المركزية فى تشيكوسلوفاكيا وقسم التعاون فى الجامعة العليا للدراسات الإقتصادية فى براغ ، وذلك لعقد الدورات التدريبية والندوات العلمية للارتفاع بالمستوى العلمى والكفاءة الإنتاجية لدى جميع المشتغلين فى الحركة التعاونية

فمثلا فريق الميكنة المركبة لإنتاج المحاصيل الزراعية يعتبر وحدة إنتاجية


خريطة توضح الهيكل التنظيمي في التعاونيات الزراعية الموحدة ذات الإنتاج الكبير
الجمعية العمومية
لجنة المراقبة
مجلس الإدارة
رئيس المجلس
اخصائي اقتصادي
اخصائي ميكنة
اخصائي تربية حيوان
اخصائي أراضي
فريق الميكنة المركبة للإنتاج الحيواني
فريق الميكنة المركبة لإنتاج المحاصيل الزراعية
جماعة الأعلاف
الخزانة
قسم مسك الدفاتر
فرقة النقل
الورشة المركزية
فرق الحظائر
فرقة الإطعام
فرقة إنتاج الأعلاف
فرقة الصيانة
فرقة الإطعام
فريق العمل الزراعي

وتنفيذية مستقلة يعمل بها عدد ثابت من العمال ولديه وسائل آلية وموارد أخرى تحت تصرفه ، أى أن هذه الوحدة تشكل وحدة حسابية مستقلة .. وهذا يعنى أن هذا الفريق الذى تتضمنه هذه الوحدة يعهد إليه بمهام إنتاجية ويوضع له مخطط يتعرف بموجبه على الإنتاج الإجمالى وتكاليفه ومعدلات الأداء فيه .

ومثلا فريق العمل المزرعى وهو جزء من فريق الميكنة المركبة لإنتاج المحاصيل الزراعية ، عليه الإعتناء بعدد معين من الحقول محددة المساحة فيما يتعلق بمحاصيلها وماينبغى أن يتبع من غرس تقاوى إلى حين جنى المحاصيل . ويجب أن ننوه بالجهد الذى يبذل أساساً من أجل تحديد المسئولية تحديداً كاملا وموضحاً ، بحيث يتعرف كل فريق فى الجمعية على العمل الذى يوكل إليه ، وكذلك الأسلوب الذى يسهل معه تقييم أداء ماقام به كل فرد وأيضاً تقييم ماحققه كل فريق من نجاح . كما وأن عدد هذه الفرق وحجمها يتحدد حسب الظروف المحلية لكل جمعية تعاونية مع مراعاة المبادىء الأساسية المتبعة فيما يتعلق بالإنتاج على نطاق واسع . وهم دائماً ينهجون المنهج العلمى فى التعرف أولا على عدد العمال المطلوبين لكل عملية وذلك عن طريق ماوضعوه أساساً كنماذج نمطية لمعدلات أداء الأفراد فى كل عمل من الأعمال .

فمثلا إذا كان العمل المطلوب سنوياً لإنجاز مخطط ماهو ٢٢٠,٠٠٠ ألف وحدة من وحدات معدل الأداء ويطلق عليها « نورم » والرصيد الزمنى للعامل المنتج خلال العام هو ٢٠٠٠ ساعة وإذا إفترضنا بان المستهدف هو أن نطبق معدلات الأداء « نورم » بمعدل ١١٠٪ ، فيكون حساب العمال المطلوبين خلال العام كما يلى :

$$\frac{220000}{2000 \times 1,1\%} = 100$$ عامل ... وهو ماتحتاجه هذه العملية

لإنجازها وفقاً للبرنامج الإنتاجي المطلوب

وهكذا تسير بقية الأعمال ، سواء فيما يتعلق بتهيئة البرنامج الإنتاجي أو القدرة الإنتاجية أو المواد الأولية ... إلى غير ذلك مما ينبغي توافره لتحقيق التخطيط السليم للاحتياجات الفعلية لكل جمعية حتى يمكنها أن تحقق المسئوليات الموكولة إليها دون أية عوائق .. إلا تلكم العوائق التي تتعرض لها نتيجة لكوارث أو ظروف غير طبيعية .

كما ويهمنا أن نشير إلى أن قيمة الإنسان هناك تعتمد إلى حد كبير على عمله وإسهامه في بناء المجتمع ومن أجل ذلك فان ديمقراطية الإدارة في التنظيمات التعاونية الزراعية يندرج فيها جنبا إلى جنب مع الأعضاء التعاونيين جموع الأخصائيين في التعاونية ، وذلك لأن الأخصائيين يسهمون إسهاما كبيراً في تطوير التعاونيات على أساس القاعدة « المادية التكنيكية » التي إستطاعت فعلا أن تحقق مزيداً من النمو والرخاء ، ومن أجل ذلك فاننا نعتقد أنه يمثل هذا الأسلوب تحقق أيضاً مفهوم الأخوة والعدالة والمساواة ، فان الإخصائيين بالإضافة إلى ما يتقاضونه من أجور ، فان لهم أيضاً نصيب فيما يتحقق من فائض ، وبذلك وجدت تحقيق قاعدة « المادية التكنيكية » أمراً ممكنا ، هذه القاعدة هي فعلا التي تكون العنصر المؤثر والفعال في إنتاجية العمل ، وتقوم بدور رئيسي فيما يتعلق بتشغيل أدوات الإنتاج وتطويرها ، كما أمكن عن طريقها احداث تغيير في العلاقات الإقتصادية وبذلك تكون هذه القاعدة جمعت بين وسائل الإنتاج والعنصر البشرى ، لا ستخدامها أفضل إستخدام للصالح العام .

إتجاهات ديمقراطية حديثة فى بريطانيا :

نوجه النظر بصفة خاصة إلى القرار الذى أصدره المؤتمر التعاونى العام فى بريطانيا عام ١٩٥٥ والذى عقد فى مدينة أدنبرة باسكتلندا ، ومن مقتضى هذا القرار تشكيل لجنة على مستوى عال ، على أن توضع الإمكانيات تحت تصرفها لتيسير مهمتها التى تتعلق بمراجعة النظم التى تسير عليها الحركة التعاونية فى بريطانيا ، وإقتراح ماتراه من حلول .. وقد شكلت اللجنة برياسة « مستر جيتسكل » الزعيم العمالى المشهور ، وعضوية « مس مرجريت دجى » ، « بروفسور د . ت. تاك » و « الكولونيل س ل . هاردى » و « مستر موراى » و « لادى هل » وقد قدمت اللجنة تقريرها فى عام ١٩٥٨ ويحتوى على ٣٢٠ صفحة

ويؤمن هؤلاء الباحثون فى بريطانيا بأن التنظيمات التعاونية ماهى إلا تنظيمات إقتصادية تعمل فى ظل المنافسة القائمة بينها وبين المنشات الإقتصادية ذات النشاط المماثل ، ومن أجل ذلك ... يرون ضرورة تطبيق قواعد جديدة لتحقيق مفهوم ديمقراطية الإدارة سواء فى جمعيات التجزئة أو فى الجمعيات الإتحادية الإقليمية أو جمعيات الجملة .

ومن رأى هؤلاء الباحثين أن التطور الإقتصادى الذى تجتازه بريطانيا ووجود منشآت منافسة سواء فى مجالات الإنتاج أو التوزيع يحتمان ضرورة تطوير الأساليب الإدارية التى تسير عليها الحركة التعاونية ، والأخذ باساليب جديدة تساير منطق التطور ، وتحتفظ بالمفاهيم التقليدية لديمقراطية الإدارة كأسلوب مميز للحركة التعاونية .

وفيما يتعلق بجمعيات الجملة مثلا ترى اللجنة أنه عند إدارتها ينبغى أن يكون هناك إتجاه نحو الفصل بين موضوعين :

أولا — ديمقراطية الإدارة

ثانيا — الإدارة المهنية

أما ديمقراطية الإدارة ، فهذه ينبغى أن يقوم بها أعضاء مجالس إدارة منتخبون على أن يكون مفهوما أن مهمتهم الأساسية الأولى هى القيام بمهام الإشراف والرقابة ، وهذه المهام يمكن لأعضاء مجالس الإدارة المنتخبين لبعض الوقت أن يؤدوها بكفاية .

أما الإدارة المهنية فينبغى أن يتولاها إداريون محترفون يعملون طول الوقت يتصفون بالكفاية والخبرة والقدرة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة .

ويترتب على الأخذ بالمفاهيم السابقة إعتبار أسلوب ديمقراطية الإدارة المتبع الآن فى جمعيات الجملة سواء الإنجليزية أو الأسكتلندية فى ظل الظروف الحالية غير مناسب .

والسبب الذى من أجله ترى اللجنة أن أسلوب ديمقراطية الإدارة الذى كان متبعاً وقتئذ غير مناسب ، هو أن مجلس الإدارة المنتخب ديمقراطيا يمارس وظيفتين مختلفتين تماماً . هاتان الوظيفتان ينبغى أن نوضح طبيعة كل منهما ، وأن لا يحدث أى نوع من أنواع التضارب أو الإحتكاك أو الإزدواج ، وهاتان الوظيفتان هما ديمقراطية الإدارة ، والإدارات المهنية وإذا كان الإختلاف بين طبيعة الوظيفتين لم يكن ملحوظاً بدرجة كبيرة فيما مضى فإنما يرجع ذلك إلى أن جمعيات الجملة كانت صغيرة الحجم نسبياً ، أما الآن فان جمعيات الجملة تعتبر من كبريات المنشآت التجارية فإذا استمرت الإدارة فيها بنفس الوضع ، فإن ذلك ينعكس أثره على الجمعيات بحيث ينخفض مستوى كفايتها

دون أن تتمكن الجمعيات حتى من تحقيق ديمقراطية الإدارة بمفهومها الحقيقى الذى تعنيه الحركة التعاونية .

وهناك حقيقة ينبغى أن تفهم جيداً ، وهى أن المنشآت التجارية الحديثة فى حاجة ماسة إلى الخبرات الفنية ، وأن الرجل العادى بخبراته وإمكانياته المحدودة لم يعد فى إستطاعته إدارة التنظيمات التعاونية وفقاً للأساليب العلمية الحديثة ، الأمر الذى يقف حائلا دون نموها وتقدمها .

ليس هناك من ينكر أنه يوجد فى مجالس إدارة جمعيات الجملة أشخاص أدوا خدمات جليلة للحركة التعاونية غير أنه يمكن القول أيضاً دون محاولة للتقليل من شأن أحد بأن التطورات الضخمة الهائلة فى النظم التجارية الحديثة تتطلب رسم السياسات التى تمكن الجمعيات من مسايرة هذا التطور ومقابلة التوسع الذى تقوم به المنشآت التجارية المنافسة .

كما وأن هناك حقيقة أخرى ينبغى أن ندخلها فى الإعتبار وهى أن إنتخاب أعضاء مجالس إدارة جمعيات الجملة يكون من بين أعضاء مجالس إدارة الجمعيات المحلية ، وهذه الجمعيات تعتبر صغيرة نسبياً إذا ماقورنت من حيث الحجم أو رقم الأعمال بجمعيات الجملة بالمشروعات الضخمة الحديثة ، هذا فضلا عن أنه يمكن القول أن هناك عدداً قليلا جداً من بين أعضاء مجالس إدارة الجمعيات المحلية من قد يكون له خبرة سابقة بالإنتاج أو تجارة الجملة . وهناك إعتقاد بأنه لا يمكن الجزم بأن بعض الجمعيات التعاونية المحلية التى تتميز بالقدرة والكفاية على إستعداد لأن تخوض معارك الإنتخابات لكى ترسل ممثلا عنها فى عضوية مجلس إدارة جمعية الجملة ، ولو فرض ورشحت بعض هذه الجمعيات من يمثلها فليس هناك

مايؤكد إنتخابهم ذلك لأن الإنتخابات غالباً ماتكون فى صالح أولئك الذين إستطاعوا أن يكسبوا ود الرأى العام للتنظيمات التعاونية بغض النظر عما تتطلبه الوظائف المختلفة للمجلس من قدرات مهنية . والمعتقد أن هذه الحقيقة ليس المقصود من ورائها إحراج أى فرد إلا إبراز بعض المظاهر الملموسة . وإن كان هذا لا يمنع إطلاقاً أن تكون هناك خبرات على جانب كبير من القدرة والكفاية داخل المجلس . إلا أنه يمكن الجزم أيضاً بانه لايمكن أن يضم المجلس عن طريق الإنتخابات جميع الكفايات الفنية والأدارية اللازمة لإدارة مشروعات كبيرة كجمعيات الجملة التعاونية ، وما تطرقه من آفاق التصنيع والخدمات المختلفة .

وقد كان رأى اللجنة قاطعاً فى أن الأسلوب المتبع وقتئذ فى إدارة جمعيات الجملة قد فشل فى تحقيق ديمقراطية الإدارة .

وقد أستند أعضاء اللجنة فى رأيهم هذا إلى أن أعضاء مجالس إدارة جمعيات الجملة منهمكون تماماً فى أشغالهم ، إذ أنهم بحكم مناصبهم مسئولون عن تصريف الأمور اليومية هذا بالإضافة إلى قيامهم بالرحلات الداخلية والخارجية التى يتطلبها عملهم وما يرتبطون به من إلتزامات أخرى شبه سياسية ، كل هذا يثقل كاهلهم إلى الدرجة التى يمكن القول معها أنه ليس لديهم الوقت الكافى الذى يسمح بالجلوس والتفكير وقد ترتب على ذلك ضياع حقيقة الرقابة ، كما أن ديمقراطية الإدارة صارت ديمقراطية خادعة .

أن الحل الحقيقى يكمن فى أن أعضاء مجلس إدارة الجمعيات المنتخبين ينبغى عليهم أن يحرروا أنفسهم من أعباء الإدارة اليومية ، وأن يكرسوا جهودهم لمقتضيات الإشراف والرقابة .

ومن أجل ذلك أيضاً يحسن أن يسمى المجلس الذى يشمل أعضاء منتخبين بمجلس الإشراف على أن يراعى أن تشمل إختصاصاته مايأتى :

١ – تعيين المديرين المحترفين الذين يعملون طول الوقت ، ومكافآتهم وشروط إستخدامهم .

٢ – يفحص مجلس الإشراف التقارير الدورية التى يتلقاها من المجالس الإدارية .

٣ – ينبغى الحصول على إذن مجلس الإشراف فى كل مايتعلق باتخاذ قرارات خاصة بالسياسات الرئيسية التى تتبعها الجمعيات .

٤ – يمثل مجلس الإشراف القطاع التعاونى للجملة فى مختلف المناسبات كالمؤتمرات التى تعقد فى الداخل والخارج ، وإرسال المندوبين الذين يحملون رسالة الود والصداقة والأخاء إلى الحركات التعاونية فى مختلف أنحاء العالم .

٥ – يتولى مجلس الإشراف مهمة الإتصال بين قطاع التجزئة وقطاع الإنتاج وقطاع الجملة ، وعليه أن يقوم بمهمة العلاقات العامة ، وبذل الجهود لتعريف كل بوجهة نظر الآخر وماقد يراه من مقترحات .

وعلى ذلك ، فانه إذا قام مجلس الإشراف بالمهام السابقة ، يكون قد إستطاع أن يؤدى مهمة الرقابة نيابة عن الجمعيات الأعضاء ، هذا فضلا عن أن تحرره من أعباء تصريف الأمور اليومية يفسح أمامه الوقت بحيث يمكنه من تحقيق مزيد من الرقابة الديمقراطية التى تستهدفها الحركة التعاونية ، ولا بأس إطلاقاً لإمكان تحقيق هذا من زيادة عدد أعضاء المجلس بحيث يمكن تمثيل شتى القطاعات التى لها مصالح مباشرة مع الجمعية .

ومن الإقتراحات التى ترى اللجنة ضرورة الأخذ بها ، أن ينتخب رئيس مجلس الإشراف على أساس أن يعمل طول الوقت ، وأن يرأس بالإضافة إلى جلسات مجلس الإشراف ، جلسات المجلس الإدارى أيضاً .

ونحب أن نوضح أن ما أخذت به هيئة اللجنة يتفق تماماً مع مانادينا به عام ١٩٥٩ من ضرورة إضافة مبدأ جديد إلى الحركة التعاونية ، وهو ضرورة تطبيق القواعد العلمية للادارة .

ديمقراطية الإدارة والتطبيق المصرى :

الجمعية العمومية :

الجمعية العمومية فى التشريع التعاونى المصرى هى الهيئة التى تتمتع بالسلطة العليا فى كل شئون الجمعية ، وهى تتكون من جميع الأعضاء المساهمين ، فهم أصحاب الشأن الأول فيها ، وتنص القوانين التعاونية على إعطاء كل عضو حق حضور الجمعيات العمومية ، ولكنها تجيز تعليق حق العضو فى التصويت على إنقضاء مدة معينة من قبول عضويته بالجمعية . ويبدو أن السبب فى وضع مثل هذا القيد هو تلافى ماقد يحدث من إنضمام بعض الأشخاص قبيل إنعقاد الجمعية العمومية لمجرد التأثير فى قراراتها أو لترجيح رأى ما على غيره .

وتجيز القوانين التعاونية أن ينوب عن المحجورين القوامون عليهم ، وعن القصر أولياؤهم أو أوصياؤهم ، كما تجيز أن ينيب العضو عضواً آخر عنه فى حضور الجمعية العمومية ، وتمنع أن ينوب عضو عن أكثر من عضو واحد . ويفهم من ذلك أن التعاون يمنح شخصية الفرد وزناً كبيراً وأهمية عظيمة . فالجمعيات التعاونية تعتبر صورة مصغرة للمجتمع الإنسانى الكبير بل تعتبر جمهوريات مصغرة ، أفراد شعوبها هم أعضاؤها ،

وهم أصحاب الكلمة والسيادة العليا فيها ، فلا يجوز إنابة شخص من غير الأعضاء فى إستخدام مثل هذه السلطة أو السيادة حيث أنه قد لايفهم شيئاً عن التعاون وأهدافه ، فيكون سبباً فى الإخلال أو تأجيل القرارات التى تستهدف الصالح العام للجمعية .

والمعتقد أن المشرعين التعاونيين قيدوا حق الإنابة بألا يتعدى أكثر من واحدة ليضمنوا بذلك حضور أكبر عدد ممكن من الأعضاء فى الجمعية العمومية .

والجمعيات التعاونية فى هذا تختلف عن الشركات المساهمة ، فالشركات المساهمة تعطى إهتمامها الأول للأموال لا الأشخاص ، ولهذا نرى القوانين النظامية لهذه الشركات تشترط لحضور الجمعية العمومية حيازة عدد معين من الأسهم ، فبينما تشترط القوانين التعاونية فى الغالب ألا ينوب أحد عن أكثر من شخص واحد ، نرى قوانين الشركات المساهمة تسمح لأى مساهم من غير الشخصيات الإعتبارية بوصفه أصيلا أو نائبا عن الغير أن يكون له عدد من الأصوات بحيث لا يتجاوز نسبة معينة من عدد الأصوات المقررة لأسهم الحاضرين ، وقد ينص القانون النظامى للشركة على نسبة أقل .

لذلك يجب على أعضاء مجلس الإدارة فى الجمعيات التعاونية أن يبذلوا أقصى جهودهم فى جذب الأعضاء لحضور الجمعيات العمومية تحقيقاً لما يهدف إليه التعاون من إشراف أكبر عدد ممكن من أعضاء الجمعية فى توجيهها والرقابة عليها ، ثم أن ذلك بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة يدل على ثقتهم بانفسهم وعدم خوفهم من مواجهة الأعضاء ، وما قد يثيرونه من إنتقاد أو إعتراضات تتعلق بطريقة إدارتهم للجمعية ، وهو

بالنسبة للأعضاء يشعرهم بانهم فعلا أصحاب هذه الجمعيات وأن عليهم إزاءها مسئوليات تتطلب العمل لما فيه خيرها ونجاحها ، وبذلك لا يرون فى هذه الجمعيات مجرد هيئات تجارية تمدهم بالخدمات وإنما ينظرون إليها كما قدمنا على أنها جمهوريات هم أعضاؤها وأصحاب الأمر فيها .

أنواع الجمعيات العمومية واختصاصاتها :

(أ) الجمعية العمومية للمؤسسين :

تتكون الجمعية العمومية للمؤسسين من الأعضاء الذين اشتركوا فى تأسيس الجمعية وهى تجتمع عقب إتمام إجراءات التأسيس والنشر عن الجمعية بالجريدة الرسمية ، ويقصد من هذا الإجتماع وقوف المساهمين فى المرحلة الأولى على سلامة الإجراءات التى أتخذت والتصديق على النظام الداخلى وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة الأول الذى سيقوم بادارة الجمعية نيابة عن المساهمين .

وأرى أنه يجب أن لا تتم إجراءات النشر إلا بعد أن يتأكد المؤسسون بأن هناك حاجة إقتصادية لإقامة الجمعية ، والأفضل أن يقدم المؤسسون بيانات عن مدى إمكان توفير رأس المال للجمعية وأنواع النشاط الذى ستتعامل فيها ، ومصادر الشراء والمنشآت المنافسة لها ، وإتجاهات جمهور المتعاملين نحوها ، ورقم الأعمال المرتقب ومدى توافر الكفايات الفنية والإدارية فى المنطقة إلى غير ذلك من البيانات .

ولعل ماتتطلبه مثل هذه البحوث من بيانات ومعلومات يرينا إلى أى مدى يجب أن ننهض باجهزتنا الإحصائية فى الدول العربية لنرتفع بها

إلى المستوى الذى تستطيع فيه أن تمد الباحثين بالبيانات والأرقام التى يحتاجون إليها فى رسم سياستهم وتوجيه جهودهم ومن أجل ذلك أيضاً نرى ضرورة الإرتفاع بمستوى الكفاية فى الإتحادات التعاونية المركزية والإقليمية ، فانها ينبغى أن تكون المصادر الأولى للبيانات التى تحتاج إليها الجمعيات التى تؤسس فى مناطقها ، وأن تكون لديها كذلك البيانات والدراسات لتمد بها الباحثين والراغبين فى تأسيس الجمعيات التعاونية كى يعرفوا الحقائق التى يقيمون على أساسها مشاريعهم التعاونية . وأعتقد أنه لايمكن إتخاذ إجراءات تكوين الجمعية إلا إذا تبين من هذه الدراسات أن هناك ضرورة دائمة لإقامتها فى المنطقة ، وأن الظروف المحلية تساعد على نجاح المشروع . كذلك يجب الإطمئنان إلى أن العضوية المحتملة تكفى لتوفير رأس المال اللازم لتحقيق أهداف الجمعية ، فانه مما لاشك فيه أن رأس المال يعتبر عاملا فعالا فى قدرة الجمعية على توفير مختلف أنواع السلع والخدمات للأعضاء وهذا يساعد — مع توافر جودة الصنف والخدمة الحسنة والإدارة الرشيدة — على أن يقصر الأعضاء مشترياتهم من السلع التى يحتاجونها إليها على جمعيتهم ، وبذلك يزداد حجم معاملاتهم ويطرد نموها .

كذلك تهدف مثل هذه الدراسات إلى التعرف على إمكان حصول الجمعية على الإدارة الرشيدة فى حدود قدرة المنشأة المالية ، والحصول على الموظفين ذوى الخبرة والدراية من أهل المنطقة ، إذ لابد من توافر مثل هذه الإمكانيات فى عالم تسوده المنافسة ، ويتفوق فيه من يكون أكثر وأقوى فى الكفاية الإدارية والفنية التى تحقق أكبر قدر من الوفورات وأكبر رقم من المبيعات .

فاذا إنتهت اللجان التأسيسية من بحوثها ، واطمأنت إلى توافر جميع العناصر التى تكفل نجاح المشروع ، نرى ضرورة عرض نتائج بحوثها على الإتحاد الإقليمى لكى يراجع هذه البحوث والدراسات ، فاذا ثبت له إمكان قيام الجمعية أجازها ، وحينئذ يستطيع المؤسسون إتخاذ الخطوات اللازمة لنشر الجمعية ، وإتخاذ الخطوات اللازمة لتأسيسها .

(ب) الجمعية العمومية السنوية :

تختص الجمعية العمومية السنوية بإدارة الجمعية ، وتتطلب القوانين التعاونية فى الدول العربية أن تنعقد مرة على الأقل فى كل سنة فى خلال فترة معينة من إنتهاء السنة المالية ، وذلك للتصديق على الحسابات السنوية وعلى تقارير مجلس الإدارة والمفتشين ومراجعى الحسابات ، ولانتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو إستبدال غيرهم بهم ، أو فصل أحد الأعضاء إذا اقتضى الأمر ذلك ، وللنظر فى غير ذلك من المسائل الواردة بجدول الأعمال .

(ج) الجمعية العمومية العادية :

يعطى المشرع التعاونى لبعض الجهات – كالإتحاد التعاونى أو مراجع الحسابات أو عدد معين من أعضاء الجمعية أو مجلس الإدارة أو الجهات الإدارية المختصة – حق دعوة الجمعية العمومية إلى إنعقاد عادى .

وقد أعطى المشرع التعاونى هذه الجهات المختلفة حق دعوة الجمعية العمومية للانعقاد عادياً لبسط سلطة الأعضاء فى الرقابة على جمعياتهم . فقد ترى جهة من هذه الجهات أن أعضاء مجلس الإدارة قد إتخذوا قراراً من شأنه أن يهدد كيان الجمعية أو يمس مصالحها ، مما يتطلب ضرورة

دعوة الجمعية العمومية لاتخاذ ماتراه من إجراءات بشان هذا القرار ، وقد سميت هذه الجمعية « بالجمعية العادية » تمييزاً لها عن الجمعيات العمومية الإستثنائية .

(د) الجمعية العمومية الاستثنائية :

وتنعقد الجمعية العمومية الاستثنائية كلما عرض أمر يدعو لانعقادها أى كلما كان هناك عمل من الأعمال التى تدخل فى إختصاصاتها ينبغى تقريره ، فهى لا تنعقد بصفة دورية كالجمعية العمومية السنوية .

وتختص بالنظر فى أمر تعديل نظام الجمعية الداخلى ، أو إندماج الجمعية فى جمعية أخرى أو حل الجمعية قبل الأجل المحدد لها فى النظام الداخلى ، أو إطالة الأجل المذكور ، أو تعيين المصفين عند حل الجمعية وتحديد سلطتهم ، وأجل التنفيذ ، وأجرهم عند الإقتضاء .

وقد وصفت هذه الجمعية بأنها إستثنائية ، لأن الأمور التى تتناولها مثل تعديل نظام الجمعية ، أو إندماج الجمعية فى جمعية أخرى ، أو حل الجمعية قبل الأجل المعين لها وما إلى ذلك ، ليست إجراءا عادياً ، ولكنه إجراء تقتضيه ظروف خاصة .

التعاونيات الزراعية :

الجمعية العمومية :

أما فيما يتعلق بالتعاونيات الزراعية ، فينص القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ على ماياتى :

— الجمعية العمومية هى السلطة العليا فى الجمعية ، ولها وحدها حق التصرف فى العقارات وإستهلاك الديون المعدومة .

– تتكون الجمعية العمومية لجمعيات القرى والبنادر والجمعيات النوعية من جميع الأعضاء فيها ، وتتكون الجمعية العمومية لكل من الجمعيات التعاونية على مستوى المركز أو القسم والجمعية العامة من أعضاء مجالس إدارة الجمعيات المكونة لكل منها . وتحدد كل جمعية كتابة من ينوب عنها فى التصويت .

أما الجمعية العمومية لجمعية المحافظة ، فتتكون من عضو واحد لكل جمعية من الجمعيات المكونة لها ، ينتخبه مجلس إدارة كل منها من بين أعضائه .

– لكل عضو صوت واحد فى الجمعية مهما كان عدد الأسهم التى يملكها .

وينوب عن القصر أولياؤهم أو أوصياؤهم ، وينوب القامة عن المحجور عليهم .. وفى غير هذه الحالات لا تجوز الإنابة إلا فى حالات المرض والسفر .. وتكون الإنابة بورقة مكتوبة مصدق عليها من اللجنة المؤقتة التى يتم تشكيلها طبقاً للائحة التنفيذية للقانون . أو من مجلس الإدارة :

وفى جميع الأحوال لايجوز الإنابة فى التصويت عن أكثر من عضو واحد ، ويمثل الأشخاص الإعتبارية من تفوضه فى ذلك كتابة .

– تنعقد الجمعية العمومية التعاونية على مختلف مستوياتها بعد تمام تأسيسها وشهرها للنظر فى المسائل الآتية :

١ – إعتماد مصاريف التأسيس :

٢ – إقرار مشروع خطة لنشاط الجمعية :

٣ – إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة :

– تعقد الجمعية العمومية العادية مرة على الأقل خلال الستة الأشهر التالية لانتهاء السنة المالية بناء على دعوة مجلس الإدارة ، للنظر فى الموضوعات التى يتضمنها جدول الأعمال ، وعلى الأخص الموضوعات الآتية :

١ – التصديق على تقارير مجلس الإدارة وتقرير مراجع الحسابات وتقارير الجهة الإدارية المختصة .

٢ – مناقشة ماتقدمه لجنة المراقبة من تقارير .

٣ – إعتماد الميزانية وحساب الأرباح والخسائر .

٤ – إعتماد مشروع توزيع الفائض .

٥ – تحديد وتوزيع مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالجمعية .

٦ – النظر فى فصل من تنطبق عليه إحدى حالات فصل أعضاء الجمعية على النحو المبين فى اللائحة التنفيذية .

٧ – النظر فى إسقاط عضوية مجلس الإدارة عمن تنطبق عليه إحدى حالات الإسقاط وفقاً للقانون .

٨ – إعتماد مشروع خطة العمل للسنة الجديدة فى ضوء التقارير المقدمة عن نشاط الجمعية .

٩ – إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة عند الإقتضاء .

١٠ – النظر فيما يضاف إلى جدول الأعمال بموافقة غالبية الأعضاء .

فاذا لم يقم مجلس الإدارة بدعوة الجمعية خلال الستة الأشهر المشار إليها ، انعقدت الجمعية بحكم القانون فى الساعة التاسعة من صباح يوم

الجمعة الأول من الشهر السابع لانتهاء السنة المالية ، وتكون الجهة الإدارية مسئولة عن عدم التنبيه إلى إنعقاد الجمعية العمومية :

ولا يكون إجتماع الجمعية العمومية صحيحاً إلا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائها ، فإذا قل عدد الحاضرين عن ذلك ، عد الإجتماع قانونيا بعد إنقضاء ساعة بحضور ربع مجموع الأعضاء ، فاذا قل عدد الحاضرين عن ذلك انعقدت الجمعية العمومية فى اليوم الخامس عشر من تاريخ الإجتماع السابق ويكون إنعقادها فى هذه الحالة صحيحاً بأى عدد من الأعضاء

وتصدر القرارات بأغلبية أصوات الحاضرين ، فاذا تساوت الأصوات رجح الرأى الذى منه الرئيس :

– تعقد الجمعية العمومية إجتماعاً غير عادى بناء على طلب الإتحاد أو الجهة الإدارية المختصة أو مجلس الإدارة أو ربع أعضاء الجمعية العمومية على الأقل للنظر فيما يأتى

١ – تعديل خطة العمل السنوية عند الإقتضاء :

٢ – طرح الثقة بمجلس الإدارة كله أو بعضه وإنتخاب بديل عن العضو الذى يتقرر إسقاط عضويته .

٣ – تعديل بيانات النظام الداخلى فى حدود القانون واللائحة التنفيذية .

٤ – إدماج الجمعية فى جمعية أخرى فى ذات المحافظة .

٥ – حل الجمعية وتصفيتها .

٦ – تجزئة منطقة الجمعية لإقامة أكثر من جمعية واحدة .

وتصدر قررات الجمعية العمومية باغلبية أصوات الحاضرين ، ولاتكون قراراتها نافذة بالنسبة للبنود ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ إلا بعد شهرها .

- يكون إجتماع الجمعية العمومية غير العادية صحيحاً بحضور ثلثى عدد الأعضاء على الأقل .. فاذا لم يتوافر هذا العدد ، دعيت للانعقاد خلال خمسة عشر يوماً ، ويكون إنعقادها صحيحاً فى هذه الحالة بحضور ثلث عدد أعضائها ، ولا يجوز دعوة الجمعية العمومية غير العادية للنظر فيما دعيت من أجله إذا لم يتوافر هذا العدد قبل مضى ستة أشهر من تاريخ عدم تكامل إجتماعها الثانى .

- يرأس الجمعية العمومية رئيس مجلس الإدارة أو من ينوب عنه من مجلس الإدارة ، وعند غيابهما يرأسها أكبر أعضاء مجلس الإدارة الحاضرين سناً ، وعند غياب أعضاء مجلس الإدارة تختار الجمعية العمومية من بين أعضائها من يتولى الرئاسة .

- يجب إبلاغ لجنة الإتحاد الإشتراكى العربى بالمحافظة ومجلس المحافظة والإتحاد التعاونى والجهة الإدارية المختصة ولجنة المراقبة ومراجع الحسابات ، بالدعوة إلى عقد الجمعية العمومية قبل ميعاد إنعقادها باسبوعين على الأقل لإيفاد مندوبين عنهم لحضور إجتماعاتها والإشتراك فى مداولاتها دون أن يكون لهم صوت معدود

- يكون لكل جمعية لجنة للمراقبة تشكل من خمسة من أعضاء الجمعية العمومية الذين تتوافر فيهم شروط عضوية مجلس الإدارة ، ويختار إثنين منهم الإتحاد الإشتراكى العربى ، ويختار الثالث الإتحاد وتختار الجهة الإدارية المختصة العضو الرابع ،ويختار مجلس المحافظة المختص العضو الخامس ، ويكون العضو الذى تختاره الجهة الإدارية هو مقرر اللجنة .

— تختص لجنة المراقبة بالمسائل الآتية :

١ — حضور جلسات مجلس الإدارة والإشتراك فى المداولات دون أن يكون لأعضائها حق التصويت .

٢ — الإطلاع على أعمال الجمعية ، وفحص أوراقها للتحقق من صدورها طبقاً للقانون ومن أداء الخدمات على الوجه الأكمل .. ويكون للجنة طلب ما تراه من بيانات لازمة فى هذا الشأن .

٣ — مراجعة المعاملات التى تتم بين الجمعية وأعضاء مجلس إدارتها .

٤ — تمثيل الجمعية أمام القضاء فى الدعاوى التى تقرر الجمعية العمومية رفعها على عضو أو أكثر من أعضاء مجلس الإدارة على أن تختار اللجنة أحد أعضائها للقيام بهذه المهمة .

٥ — إخطار الإتحاد التعاونى ولجنة الإتحاد الإشتراكى العربى بالمحافظة بأية مخالفة للقوانين واللوائح والنظم والتعليمات ، تتولى الإبلاغ عن كل نقص فى الجهاز التنفيذى للجمعية أو تقصير فى أداء الواجبات أو الإهمال فى توفير المواد أو الأدوات أو الأعمال اللازمة لسلامة الإنتاج .

٦ — تقديم تقرير بملاحظاتها إلى الجمعية العمومية .

— يتولى مقرر اللجنة دعوتها إلى الإنعقاد مرة على الأقل كل شهر ، وتصدر قررات اللجنة بموافقة ثلاثة من أعضائها وتبلغ قراراتها إلى الإتحاد التعاونى والإتحاد الإشتراكى العربى ومجلس المحافظة والجهة الإدارية المختصة .

مجلس الإدارة :

– يكون لكل جمعية تعاونية مجلس إدارة يدير شئونها ويؤلف من خمسة أعضاء على الأقل تنتخبهن الجمعية العمومية بالإقتراع السرى من بين أعضائها ، فاذا امتد نطاق عمل الجمعية ليشمل أكثر من قرية أو من عدة عزب أو ما فى حكمها تعين أن يكون فى مجلس الإدارة ممثلون لهذه الجهات .

ويتعين أن يكون من بين أعضاء مجلس إدارة جمعية المحافظة عضو على الأقل من كل مركز أو قسم يشمل جمعيات القرى أو البنادر التى تدخل فى نطاقه .

ويحتفظ بأربعة أخماس مقاعد مجالس إدارة الجمعيات التعاونية الزراعية المتعددة الأغراض على مستوى القرية أو البندر للفلاحين الذين ينطبق عليهم تعريف الفلاح حسبما يحدده الإتحاد الإشتراكى العربى .

وينتخب مجلس الإدارة فى أول إجتماع له من بين أعضائه رئيساً وسكرتيراً وأميناً للصندوق .

وتبين اللائحة التنفيذية طريقة عمل المجلس ومواعيد إنعقاده والأغلبية اللازمة لصحة إنعقاده وقراراته وكل مايتعلق بسير العمل فيه .

– يكون لكل جمعية مدير مسئول يختاره مجلس إدارتها من بين من ترشحهم الجهة الإدارية المختصة ويكون مسئولا أمام هذا المجلس عن تنفيذ قرارته ، كما يكون له حق إقتراح توقيع الجزاء عليه

ويصدر قرار من الوزير المختص ينظم شروط التعيين فى وظائف مديرى الجمعيات بالبنيان التعاونى وتحديد إختصاصاتهم وبيان مسئولياتهم وطريقة محاسبتهم والجزاءات التى توقع عليهم .

– يشترط فيمن يكون عضواً فى مجلس الإدارة مايأتى :

١ – أن يكون متمتعاً بجنسية جمهورية مصر العربية وبحقوقه السياسية والمدنية .

٢ – ألا يكون قد سبق الحكم عليه فى جناية أو بعقوبة الحبس فى جنحة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه إعتباره .

٣ – أن يكون قد أدى ماعليه من ديون واجبة الأداء أو عهد مستحقة الأداء للجمعية أو للمؤسسة المصرية العامة للائتمان الزراعى والتعاونى أو للبنوك التابعة لها .

٤ – ألا يكون ممن يزاولون لحسابهم أو لحساب غيرهم عملا من الأعمال التى تدخل فى أغراض الجمعية وتتعارض مع مصالحها .

٥ – أن يكون قد مضى على عضويته بالجمعية سنة على الأقل سابقة على فتح باب الترشيح باستثناء مجلس الإدارة الأول .

٦ – أن يكون عضواً عاملا فى الإتحاد الإشتراكى العربى ومقيماً بمنطقة عمل الجمعية .

٧ – ألا يكون موظفاً فى جهة لها إتصال بنواحى الإدارة والإشراف والتوجيه أو التمويل أو التحصيل بالنسبة للجمعيات التعاونية الزراعية :

٨ – ألا يكون من رجال الإدارة ويشمل ذلك العمد والمشايخ ومشايخ الخفراء ووكلاءهم

٩ – أن يكون ممن يتعاملون مع الجمعية :

١٠–أن يكون ملما بالقراءة والكتابة .

١١–ألا يكون متعاقداً مع الجمعية بعقد بيع أو إيجار أو توريد أو إستغلال لأحد مواردها أو أى عقد آخر يتصل بمعاملات الجمعية :

١٢–ألا يكون عضواً فى مجلس إدارة جمعية تعاونية زراعية أخرى من ذات المستوى .

١٣–ألا يكون قد أسقطت عنه عضوية المجلس ما لم تكن قد مضت سنة على إسقاط هذه العضوية .

ولايجوز أن يشترك فى عضوية مجلس إدارة الجمعية عضوان أو أكثر ممن تربطهم صلة قرابة حتى الدرجة الرابعة ، وتبين اللائحة التنفيذية القواعد المنظمة لذلك .

– يكون لمجلس إدارة الجمعية جميع السلطات اللازمة لمباشرة الأعمال التى تتصل بنشاطها عدا ما يدخل فى إختصاص الجمعية العمومية طبقاً للقانون ولائحته التنفيذية ويتولى مجلس الإدارة بوجه خاص ماياتى :

١ – رسم السياسة العامة التى تسير عليها الجمعية وتوجيه نشاطها فى إطار الخطة المقررة .

٢ – الإشراف على شئون الجمعية ونشاطها ومتابعة سير العمل فيها وتعيين العاملين بها والرقابة عليهم :

٣ — تكوين اللجان اللازمة لحسن سير العمل فى الجمعية ، سواء من أعضائها أو من غيرهم وتحديد إختصاصاتها ومتابعة أعمالها .

٤ — إعداد الحساب الختامى للجمعية عن السنة المالية المنتهية ومشروع الخطة السنوية لنشاط الجمعية ومشروع ميزانيتها التقديرية وعرضها على الجمعية العمومية .

٥ — إعداد التقرير السنوى المتضمن نشاط الجمعية وحالتها المالية وماحققته من فائض أو خسائر والمشروعات الجديدة التى يرى المجلس أن يتضمنها مشروع الخطة السنوية لنشاط فى السنة التالية ، وعرض هذا التقرير على الجمعية العمومية

٦ — مناقشة تقرير الحساب الختامى الذى تعده الجهات المختصة وإعداد الرد على مايرد به من ملاحظات وعرضه على الجمعية العمومية .

٧ — مناقشة تقارير الجهات المختصة وإعداد الرد على ماورد بها من ملاحظات والعمل على إصلاح أو إزالة ما تنكشف عنه من أخطاء أو مخالفات .

٨ — دعوة الجمعية العمومية للانعقاد وتنفيذ قراراتها :

٩ — تحديد قيمة السلف المستديمة والمؤقتة وتعيين من يتولى الصرف منها على المصروفات اليومية العادية اللازمة لسير العمل فى الجمعية ومراقبة هذا الصرف ومراجعة مستنداته :

١٠ — مراقبة تنفيذ التأمين حيث ينص القانون على أن كل جمعية أن تؤمن على خزائنها ومخازنها ومنشآتها وموجوداتها وعلى

أرباب العهد من العاملين بها ضد مخاطر العمل ، كالعجز والهلاك والسرقة وخيانة الأمانة ، وذلك طبقاً للنظام الذى تضعه الجهة الإدارية المختصة .

– يعاون المدير المختص مجلس الإدارة فى القيام باختصاصاته وبالتحضير الفنى لمواد جدول أعماله وفى تنفيذ مايعهده إليه مجلس الإدارة من أعمال

– تسقط العضوية فى مجلس الإدارة بحكم القانون ، إذا فقد العضو أحد شروط العضوية أو وقعت عليه إحدى العقوبات المنصوص عليها فى الباب التاسع من هذا القانون (المواد فيما بين ٧٦، ٨٢) . كما تسقط العضوية إذا تكرر تخلفه عن حضور جلسات مجلس الإدارة أربع جلسات متتالية بغير عذر يقبله المجلس .

وكذلك تسقط العضوية فى مجلس الإدارة بقرار من الجمعية العمومية فى الحالات الاتية :

١ – العبث بسجلات الجمعية أو أوراقها أو أختامها أو تعمد إتلافها أو إساءة إستعمالها .

٢ – إستغلال السلطة أو عدم مراعاة العدالة فى توزيع الخدمات

٣ – تعمد الإدلاء ببيانات غير صحيحة بقصد عرقلة الإنتاج أو عرقلة تحقيق أغراض الجمعية أو الحصول على منفعة شخصية .

٤ – عدم رد العجز فى العهد الشخصية خلال الأجل الذى يعينه لذلك مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية أو الجهة الإدارية المختصة .

٥ ـ أداء عمل من شأنه الإضرار بمصالح الجمعية أو إنتظام العمل بها ، ويجوز إسقاط العضوية عن عضو مجلس الإدارة فى حالة الحكم عليه فى إحدى الجنح المخلة بالشرف .

– يجوز بقرار من الوزير المختص بناء على إقتراح مسبب من الجهة الإدارية أو الإتحاد أو مجلس المحافظة المختص ، بعد إجراء تحقيق كتابى حل مجلس الإدارة أو إسقاط العضوية عن عضو أو أكثر للأسباب المشار إليها .

– ينشر القرار المشار إليه فى المادة السابقة فى الوقائع المصرية ، ويجوز لكل ذى شأن أن يطعن فى هذا القرار أمام المحكمة الإبتدائية الكائن فى دائرة إختصاصها مقر الجمعية التعاونية خلال ثلاثين يوماً من تاريخ إعلانه بمقر الجمعية ، وتفصل المحكمة فى الطعن وعلى وجه الإستعجال بغير المصروفات ويكون حكمها نهائياً .

– يجوز للجهة الإدارية المختصة بقرار مسبب بعد إجراء تحقيق كتابى وقف عضو مجلس الإدارة عن العمل لمدة لا تزيد على ثلاثة أشهر من إنتهاء التحقيق ، فاذا إنتهى التحقيق بالحفظ أو لم يبت فيه خلال هذه المدة ، عاد العضو إلى ممارسة عمله فى مجلس الإدارة أما إذا إنتهى إلى الإدانة فتتبع فى شان إسقاط الغضوية أحكام القانون ، ويحل بصفة موقتة عند الضرورة محل من أوقفت عضويته من حصل فى الإنتخابات على أكثر الأصوات أن وجد .

ويجب على عضو مجلس الإدارة الذى يتقرر وقفه عن عمله أو إسقاط عضويته أن يبادر بتسليم مافى عهدته من أموال ودفاتر ومستندات إلى مجلس الإدارة بمجرد إبلاغه بقرار الوقف ، أو الإسقاط .. وذلك على النحو الذى تحدده اللائحة التنفيذية .

– إذا إنتهت العضوية فى مجلس الإدارة لأى سبب من الأسباب ، حل محل من أنتهت عضويته ، ولنهاية مدة سلفه ، من حصل فى الإنتخابات على أكثر الأصوات .. فان لم يوجد دعيت الجمعية العمومية لانتخاب بديل لمن إنتهت عضويته :

– يعين الإتحاد التعاونى مجلس إدارة مؤقتاً يكون له إختصاصات مجلس الإدارة المبينة فى القانون واللائحة التنفيذية ، وذلك فى حالة حل مجلس الإدارة القائم ، أو فى حالة إسقاط العضوية عن عضو أو أكثر وفقاً لحكم القانون ، إذا كان من شان هذا الإسقاط نقص عدد أعضاء المجلس عن الحد الأدنى اللازم لصحة قراراته .

وتجتمع الجمعية العمومية خلال شهرين من تاريخ الحل لانتخاب مجلس إدارة جديد – بدعوة من مجلس الإدارة المؤقت وفقاً للاجراءات المبينة فى النظام الداخلى للجمعية .

ديمقراطية الإدارة وجمعية الجملة :

من الصعوبة بمكان تحقيق الإدارة الديمقراطية فى جمعيات الجملة ، لأنه إذا أعطى لكل جمعية صوت واحد ، كان معنى هذا أن تتساوى الجمعيات الكبيرة مع الجمعيات الصغيرة ، وإذا كان التصويت يعتمد على حجم المعاملات التى تجريها جمعيات التجزئة الأعضاء مع جمعية الجملة فإن معنى هذا أن تكون للجمعيات الكبيرة غالبية الأصوات ، وكذلك يكون الأمر حين يعتمد التصويت على عدد الأعضاء فى كل جمعية ، فان هذا أيضاً يعنى أن الجمعيات الكبيرة سيكون لها الحظ الأوفر فى الأصوات .

ثم أنه إذا تساوت الجمعيات كبيرها وصغيرها فى التصويت فى الجمعيات العمومية ، فان ذلك يؤدى إلى سيطرة الجمعيات الصغيرة نظراً لكثرة عددها

فى الغالب ، وقد لاتكون هذه الجمعيات على جانب كبير من حسن التنظيم والإدارة ، فلا يكون من المصلحة توليها مقاليد الإدارة فى جمعيات ، هذا إلى أن نشاطها قد يكون محدوداً لايمتد إلى الافاق التى ترتادها الجمعيات الكبيرة ، ومن ثم تعوزها الخبرة وعدم القدرة على الإحاطة الشاملة بمختلف أنواع السلع والخدمات التى تحتاج إليها الحركة ، وبذلك تشعر الجمعيات الكبيرة أن مصالحها قد أهدرت ، وأن هذا يتنافى مع العدالة التى تستهدفها الحركة التعاونية فى نشاطها .

والعكس صحيح أيضاً ، إذا كان التصويت يعتمد على حجم المعاملات التى تجريها جمعيات التجزئة الأعضاء مع جمعيات الجملة ، أو كان يعتمد على عدد الأعضاء فى كل جمعية من جمعيات التجزئة ، فان هذا يؤدى إلى سيطرة الجمعيات الكبيرة ، ومعنى هذا وقوع ماتخشاه الجمعيات الصغيرة من عدم تمثيلها والإهتمام بمصالحها .

لذلك تلجأ بعض جمعيات الجملة فى سبيل التغلب على هذه الصعاب إلى أن تنص فى قوانينها النظامية على منح الجمعيات صغيرها وكبيرها صوتاً واحداً لكل منها باعتبارها عضواً فى جمعية الجملة ، وتمنحها أصواتاً إضافية تتناسب مع عدد أعضائها ، أو مع قيمة معاملاتها كما يلجأ البعض الاخر إلى النص على حد أعلا من الأصوات يجب ألا تتعداه الجمعية مهما بلغت قيمة معاملاتها ، وهذا أقرب إلى العدالة وإلى التوفيق بين وجهات النظر :

وقد طبقت الجمعية التعاونية الإنجليزية لتجارة الجملة فى بادىء أمرها قاعدة أن يكون لكل جمعية من الجمعيات الأعضاء صوت واحد بصفتها عضواً ، على أن يضاف إليه عدد آخر من الأصوات طبقاً لعدد

الأعضاء الذين ينتمون إليها . وقد فشلت الجمعيات الصغيرة عام ١٨٦٨ حين حاولت أن تطبق جمعية الجملة قاعدة « لكل جمعية صوت واحد » .

وفى عام ١٩٢١ تغيرت قواعد التصويت التى كانت تسير عليها الجمعية التعاونية الإنجليزية لتجارة الجملة ، فاصبح لكل جمعية من الأعضاء صوتاً واحداً بصفتها عضواً ، يضاف إليه عدد من الأصوات يتناسب مع قيمة معاملاتها ، فيكون للجمعية صوت إضافى عن العشرة آلاف جنيه إنجليزى الأولى من معاملاتها فى العام المنصرم ، وصوت إضافى عن كل معاملات تبلغ قيمتها عشرين ألفاً من الجنيهات الإنجليزية .

وقد أتبعت الجمعية التعاونية الإسكتلندية لتجارة الجملة مثل هذا الطريق منذ إنشائها ، فكل جمعية من الجمعيات الأعضاء لها صوت واحد باعتبارها عضواً ، وتعطى أكبر الجمعيات المتعاملة فى العام المنصرم خمسين صوتاً إضافياً ثم تعطى بقية الجمعيات الأعضاء على معاملاتها عدداً من الأصوات يتناسب مع ماخص الصوت من معاملات بالنسبة لأكبر الجمعيات المتعاملة .

وفى الجمعية التعاونية السويدية للجملة « كأوبراتيفا فوربندت » كان يسمح للجمعيات المحلية أن توفد مندوباً عنها إلى المؤتمر – وهو السلطة العليا لجمعية الجملة – باعتبارها عضواً ، وعدداً آخر من المندوبين على أساس مندوب لكل ٥٠٠ عضو بحيث لا يزيد عدد المندوبين الإضافيين عن نسبة مندوب واحد لكل ٢٠٠,٠٠٠ كرونر

وقد رؤى أخيراً أن استمرار الأخذ بهذه القاعدة سيؤدى إلى أن يزداد عدد المندوبين إلى حد أن يصبح إجتماعهم غير مجد ، فاوقف منذ عام ١٩٥٩ تمثيل الجمعيات المحلية تمثيلا مباشراً ، وحدد عدد المندوبين

الذين يتكون منهم المؤتمر باربعمائة مندوب ، وتقرر أن تقوم المؤتمرات الإقليمية بانتخاب المندوبين أثناء إجتماعاتهم فى الربيع .

أما فى مصر فكانت توجد على قمة الجمعيات المحلية الجمعية التعاونية للاتجار بالجملة التى أخذت بقاعدة منح كل جمعية من الجمعيات الأعضاء صوتاً باعتبارها عضواً ، ومنحها أصواتاً إضافية على أساس معاملاتها خلال العام ، بحيث لا تزيد هذه الأصوات عن ثلاثة .

وفيما يلى الخطوات التى كانت تتبعها جمعية الجملة لانعقاد جمعيتها العمومية .

الاجتماعات الإقليمية :

كانت تنص المادة رقم ٣٤ من القانون النظامى للجمعية التعاونية للاتجار بالجملة للجمهورية العربية المتحدة المعدل على عقد إجتماع سنوى من ممثلى جميع الجمعيات التعاونية الإعضاء فى كل محافظة ، كما ينص على أن تصدر الدعوة لانعقاد الإجتماعات الإقليمية السنوية من رئيس مجلس إدارة الجمعية للاتجار بالجملة ، وأن يختار الممثلون من بينهم رئيساً للاجتماع .

ويلاحظ أن القانون النظامى النموذجى لم ينص على مدة معينة تحدد فيها تاريخ الإجتماعات الإقليمية ، قبل موعد إنعقاد الجمعية العمومية لجمعية الجملة ، ولهذا نرى ضرورة النص على أن تعقد الإجتماعات الإقليمية قبل موعد الجمعية العمومية السنوية لجمعية الجملة بوقت كاف بحيث لا يقل هذا الوقت عن شهر .

كما نلاحظ أن هناك ثغرة فى القانون النظامى فيما يتعلق برئاسة الإجتماع ، إذ يجب عند بدأ الإجتماع أن يكون هناك من يرأسه ، ونفضل أن يتولى رئاسة هذه الجلسة شخص يتصف بالقدرة والكفاية ، لأن نجاح الإجتماع يرجع

إلى مهارة الرئيس وقدرته فى قيادة الجلسة بحيث تسير وفقاً لجدول الأعمال المعد .

لذلك أعتقد أنه يحسن أن ينص القانون التعاونى على أن يرأس الإجتماعات الإقليمية رئيس مجلس إدارة الإتحاد الإقليمى أو أكبر الأعضاء سناً ، وفى الحالة الأخيرة أفضل إذا شعر الرئيس الكبير فى السن بعدم تمكنه من إدارة الجلسة على الصورة التى تحقق لها النجاح ، أن يطلب من أعضاء الجمعية العمومية إنتخاب من يرونه أصلح الموجودين من ممثلى الجمعيات التعاونية .

كيفية التمثيل فى الاجتماعات الاقليمية :

ينص القانون النظامى على أن يمثل كل جمعية فى الإجتماعات الإقليمية ممثل أو أكثر على الوجه الآتى :

(أ) ممثل لكل جمعية من جمعيات الإقليم ؛

(ب) ممثل ثان لكل جمعية تزيد معاملاتها مع الجمعية التعاونية للاتجار بالجملة عن متوسط المعاملات السنوية ؛

(حـ) ممثل ثالث لكل جمعية تزيد معاملاتها مع الجمعية المذكورة عن ضعف المتوسط ؛

ولا يزيد عدد الممثلين لكل جمعية عن ثلاثة ، ويحضر الممثلون الإجتماعات بانفسهم :

ويتضح من كيفية التمثيل فى الإجتماعات الإقليمية ، أن الغالبية ستكون دائماً فى جانب الجمعيات الزراعية نظراً لكثرة عددها إذ تبين من إحصاء الجمعيات التعاونية المسجلة حسب القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ حتى ٣١ – ٨ – ٥٩ أن عدد المسجل من الجمعيات التعاونية للاستهلاك يبلغ

٢٥١ جمعية — وأن عدد الجمعيات الزراعية يبلغ ٣٣١٣ جمعية — وجمعيات الإصلاح الزراعى ٣٠٦ جمعية .وهذا يخشى معه أن تطغى مصالح الجمعيات الزراعية على مصالح الجمعيات الإستهلاكية ، فكان يجب تلافى هذا الأمر عن طريق إنشاء جمعيتين مستقلتين للجملة ، إحداهما زراعية ، والأخرى لخدمة الأغراض لاستهلاكية ، وبذلك نحقق إلى حد كبير تجانس المصالح المشتركة فى الإجتماعات الإقليمية التى تعقدها الجمعيات الأعضاء ، فى كل جمعية من جمعيتى الجملة على حده .

صحة انعقاد الاجتماع الإقليمى :

نص القانون النظامى على أن إنعقاد الإجتماع الإقليمى لا يكون صحيحاً إلا إذا حضره ممثلون لنصف الأعضاء فى الإقليم على الأقل ، فاذا لم تبلغ نسبة المجتمعين هذا القدر يكون الإجتماع الثانى الذى يحدد فى نفس الدعوة خلال خمسة عشر يوماً التالية مكوناً تكويناً صحيحاً مهما كان عدد الحاضرين

كما نص على أن تصدر القررات باغلبية الأصوات المطلقة ، وإذا تساوت الأصوات يرجح الرأىالذى ينضم إليه من يرأس الإجتماع .

ويلاحظ فيما يتعلق بصحة صدور القرارات ، أن القانون النظامى المعدل أخذ بقاعدة ترجيح الرأى الذى ينضم إليه من يرأس الإجتماع ونحن نؤيد الأخذ بهذه القاعدة ، ولكن هذا لا يمنع أن نذكر أن القانون النظامى المعدل يخالف فى ذلك القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ ، فإنه يقضى بأنه إذا تساوت الأصوات أعتبر الأمر المعروض مرفوضا .

اختصاص الاجتماعات الإقليمية :

وتختص الإجتماعات الإقليمية بالمسائل الاتية :

١ — الإطلاع على الحساب الختامى وحساب الأرباح والخسائر

والتقارير لجمعية الإتجار بالجملة لدراستها وإتخاذ ماتراه من توصيات بشأنها ، ثم ترسل هذه التوصيات إلى مقر الجمعية قبل إنعقاد الجمعية العمومية بعشرة أيام على الأقل .

٢ – إختيار عدد من المندوبين عن الجمعيات على إختلاف أنواعها لحضور إجتماعات الجمعية العمومية ، ويكون عدد المندوبين عن كل نوع من أنواع الجمعيات فى الإقليم على النحو الاتى :

– واحد عن كل عشرة أو كسورها من ممثلى الجمعيات المنزلية .

– واحد عن كل ثلاثة أو كسورها من ممثلى الجمعيات الزراعية .

– واحد عن كل عشرة أو كسورها من الجمعيات الأخرى فى الإجتماع الإقليمى .

وقد سبق أن أوضحنا كثرة عدد الجمعيات التعاونية الزراعية ، وأنه على الرغم من النسبة التمثيلية التى أخذ بها القانون النظامى ، سيكون لها أغلبية الأصوات ، وهذا قد يحول دون إعطاء المواضيع التى تتعلق بمصالح الجمعيات التعاونية للاستهلاك ماتستحق من الإحترام والعناية الواجبة . ولذلك إقترحنا إنشاء جمعيتين مستقلتين ، إحداهما ترعى مصالح الجمعيات التعاونية للاستهلاك ، والأخرى ترعى مصالح الجمعيات التعاونية الزراعية .

الجمعية العمومية :

تتالف الجمعية العمومية من جميع المندوبين الذى يتم إختيارهم فى الإجتماعات الإقليمية طبقاً لما ذكرناه سابقاً ، ويكون لكل مندوب صوت واحد ، ويجب على المندوبين أن يحضروا الجمعيات العمومية بأنفسهم ، ولا يجوز لأى مندوب أن يحضر الجمعية العمومية ممثلا لأكثر من إقليم واحد ، أو أكثر من نوع واحد من أنواع الجمعيات .

وفيما عدا طريقة إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة يسرى على الجمعية العمومية هنا ماسبق أن ذكرناه فى الجمعية العمومية لجمعيات التعاونية للاستهلاك حيث نصت الفقرة ٣ من المادة ٤٤ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ فيما يتعلق بالجمعيات المشتركة والعامة والإتحادات التعاونية أن تنتخب هذه الجمعيات أعضاء مجلس الإدارة من بين أعضاء جمعياتها العمومية أو عن باقى أعضاء الجمعيات التعاونية المنتمية إليها – وفيما عدا ذلك تطبق على الجمعيات المذكورة أحكام هذا القانون .

مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية :

وفقاً للمادة ٢٣ من القانون النظامى المعدل . يدير الجمعية التعاونية للاتجار بالجملة مجلس مكون من أحد عشر عضواً تنتخبهم الجمعية العمومية على الوجه الآتى :

(أ) ستة أعضاء يمثلون الجمعيات التعاونية الزراعية .

(ب) ثلاثة أعضاء يمثلون الجمعيات التعاونية الإستهلاكية .

(ج) عضوان يمثلان بقية أنواع الجمعيات التعاونية .

ويكون الإنتخاب من بين مندوبى جمعيات المحافظات بالإقتراع السرى فاذا تعادلت الأصوات بين أكثر من مندوب عن أى نوع من أنواع الجمعيات ، قامت الجمعيات العمومية بانتخاب ممثل لنوع الجمعيات من بين المندوبين المتعادلين فى الأصوات ، وذلك بالإقتراع السرى أيضاً .

ويتبين مما سبق أن الجمعيات التعاونية الزراعية يمثلها فى مجلس الإدارة ستة أعضاء ، بينما يمثل الجمعيات التعاونية للاستهلاك ثلاثة أعضاء ، أى أن غالبية الأصوات فى المجلس لجمعيات الزراعية ، مع أن مبيعات القسم الإستهلاكى بجمعية الجملة تعادل ضعف مبيعات القسم الزراعى تقريباً .

صحيح أن مبيعات القسم الإستهلاكى بجمعية الجملة لغير الأعضاء تفوق مبيعاته للأعضاء ولكن هذا لا يعتبر مبرراً للأخذ بمثل هذا النوع من التمثيل النوعى بل أن هذا التمثيل قد يعوق جمعية الجملة عن القيام بواجباتها نحو التعاون الإستهلاكى ، ومايهدف إليه من إيجاد توازن بين الإنتاج والإستهلاك ، وتحقيق الصالح العام للمستهلكين جميعاً .

ثم أن هذا فى رأينا لا يتمشى مع منطق إتجاه الدولة نحو بناء المجتمع الإشتراكى الذى يعتبر التعاون فيه أساساً هاما من أسس التنمية ، وإسعاد مجموع أفراد الشعب عن طريق ضم جهودهم الإختيارية فى المنظمات التعاونية ولاننسى أن جميع أفراد الشعب مستهلكون ، وأن التطور الصناعى الضخم الذى تقبل البلاد عليه وخطة العبور الإقتصادى ستزيد من القوة الشرائية لأفراد الشعب ، نظراً لإرتفاع مستوى دخولهم ، وهذا يتطلب من جمعية الجملة الذى تعهد بيان الحكومة بإفساح المجال لها فى ظل تطورنا الجديد أن ترسم خطتها منذ الان على أساس مسايرة هذه النهضة والعمل على مقابلة إحتياجات هذا التطور .

وفى إعتقادى أنه لن يتسنى تحقيق ذلك ، إلا إذا أنشئت جمعية إستهلاكية مستقلة للاتجار بالجملة ، وتوافرت لها الكفايات الفنية والإدارية فى مختلف مراحل الإدارة بها . وأرجو أن يراعى الحركة التعاونية الاستهلاكية ذلك فى هذه المرحلة التى نعيد فيها إنشاء جمعية الجملة .

تنظيم العمل بالمجلس :

تنظم لائحة العمل للجمعية التعاونية للاتجار بالجملة كيفية سير العمل بها ، وهى فيما يتعلق بمجلس الإدارة تنص على أن سلطة المجلس تنحصر فيه من حيث هو هيئة مجتمعة فليس لأى عضو أو أكثر من أعضائه أن يقوم بأى

تصرف إلا بتفويض سابق منه ، بحيث لا يتعارض هذا التصرف مع إختصاص اللجان القائمة .

كما نصت على أن مجلس الإدارة هو الذى يوجه المدير العام ، أو يكلفه بعمل من الأعمال مباشرة أو عن طريق اللجان الدائمة المتفرعة عنه ، وليس لرئيس المجلس أو نائبه أو أعضائه فرادى ذلك الحق .

أما اللجان الدائمة المتفرعة عن المجلس فهى لجنة الشئون الإدارية والمالية ولجنة التعاون الإستهلاكى ، ولجنة التعاون الزراعى .

ويبدو أن النظم الموضوعة لم تطبق على الوجه الكامل ، وهذا مماأدى إلى إصدار قرار بتصفيتها وأن يتولى شئون جمعية الجملة منذ عام ١٩٥٦ مجلس إدارة مؤقت حتى يصفيها .

ويلاحظ أنه إذا كانت جمعية الجملة فى مصر قد أخذت بقاعدة اللجان الدائمة المتفرعة عن المجلس ، إلا أنها لم تاخذ بها على الوجه الذى أخذت به جمعية لندن التعاونية للاتجار بالجملة . فى هذه الجمعية يتكون مجلس الإدارة من إثنى عشر (١٢) عضواً ، ويتفرع عن المجلس ثلاث لجان .

١ ــ لجنة التمويل والممتلكات

٢ ــ لجنة البقالة

٣ ــ لجنة المنسوجات والصناعات المرتبطة

المشكلات التنظيمية لإعداد الاجتماعات :

من الأمور المألوفة أنه إذا ذهب عضو فى هيئة معينة إلى إجتماع خاص بها ، ثم وجد هذا الإجتماع غير منظم ، فإنه يؤثر عدم العودة إلى هذا الإجتماع إذا دعى إليه مرة أخرى ، بل لا قد يكتفى بالإمتناع عن حضور الإجتماع فينصح غيره من الأعضاء بعدم تلبية مثل هذه الدعوات ، ويبرر ذلك بأن فى الحضور مضيعة للوقت . ولاشك أن هذه الفكرة السيئة تعلق بذهن العضو نتيجة لتهاون القائمين على شئون الإجتماع فى إعداده وتنظيمه .

ولهذا يجب أن يحسن القائمون على شئون الجمعية أمر الإعداد للاجتماع ، ويعملوا مايكفل حضورهم أو حضور العدد الأكبر منهم فى موعد الإجتماع ، فان ذلك يساعد كثيراً على توثيق العلاقات بين الأعضاء وبين الجمعية ، وهذا يؤدى إلى زيادة الإهتمام بشئون الجمعية وينعكس أثر هذا الإهتمام بوضوح فى صورة زيادة عددهم وإقبالهم على حضور الجمعيات العمومية وزيادة حجم المعاملات .

وتقع مهمة الإعداد لاجتماع الجمعية على عاتق أعضاء مجلس الإدارة لأنهم المسئولون عن توجيه الدعوة إليها ، وينبغى أن يتسع الوقت أمام أعضاء مجلس الإدارة للقيام بمهمة الإعداد لانعقاد الإجتماع السنوى .

أولا – إعداد جدول الأعمال :

وأول شىء يجب الإهتمام به فى هذا الشان هو إعداد جدول الأعمال والعناية بتحضيره قبل موعد الإجتماع بفترة كافية لعدة أسباب منها :

(أ) تهيئة الوقت الكافى أمام أعضاء مجلس الإدارة لتوجيه الدعوة



للاجتماعات أصولها وقواعدها العلمية التى ينبغى أن يتفهمها ، ليس فقط من يرأس الجلسات ، أو يدير الاجتماعات ، إنما ينبغى أن تكون معروفة ومفهومه لجميع ن يشترك فى هذه الاجتماعات ، سواء أكانت على مستوى الجمعية العمومية ، أو مجلس الادارة ، أو اللجان الفرعية ، أو غير ذلك من أوجه النشاط الذى تمارسه الجمعية . ينبغى دائماً الحرص على آداب واخلاقيات الاجتماعات فى إطار من الاسس التنظيمية التى تحكم إدارة الجلسات . . . وبغير ذلك فأن طابع الفوضى هو الذى سيكون سائدا . . . وبالتالى لن يكون الاجتماع مثمرا . . وأى مجتمع تسوده مثل هذه الفوضى ، يطلقون عليه فى الخارج مجتمع متخلف . . . والبعض يشتد ويقسو ويصفه بأنه مجتمع همجى .

إلى الجمعية العمومية ومعها جدول الأعمال الذى ينبغى أن يوزع على جميع الأعضاء قبل الإجتماع بوقت كاف ، ويرفق بجدول الأعمال جميع الدراسات والبيانات المتعلقة ببنوده والتى تعتبر أساساً للمناقشة العامة حتى يكون هناك أمام الأعضاء كذلك الوقت الكافى لقراءة التقارير وأخذ فكرة عامة عنها ، ونقدها إن كان فيها مايستحق النقد .

(ب) تهيئة الوقت الكافى كذلك أمام رؤساء اللجان المختلفة بالجمعية ليرفعوا تقاريرهم إلى أعضاء مجلس الإدارة ، وليجد أعضاء مجلس الإدارة كذلك الوقت الكافى لقراءة هذه التقارير ، وإبداء ماقد يعن لهم من ملاحظات عليها إن كان فيها مايدعو إلى تسجيل هذه الملاحظات .

وبهذه المناسبة نذكر أن من مواطن الضعف فى الجمعيات العمومية مايلاحظ عند تقديم تقرير أعضاء مجلس الإدارة عن الميزانية والحسابات الختامية من أن معظم الأعضاء تقريباً لايفهمون لغة الميزانيات وماتعنيه عناصرها ، ولهذا يمرون عليها سريعاً دون الإهتمام بفحصها أو مناقشتها ، ومن ثم يستحسن دائماً أن توضح لهم ماتمثله أرقام الميزانية بطرق العرض المناسبة ، كالرسوم البيانية والخرائط التوضيحية مع شرح مختصر يوضح أهم ماتتميز به الجوانب المالية للعام الذى توضحه هذه الرسوم والخرائط .

(ج) إلمام الأعضاء بمعلومات عن أسماء المرشحين ، فان الجمعيات التعاونية ينبغى أن تسير وفقاً للأساليب الديمقراطية الصحيحة فى الإدارة ، وهذا يتطلب إذا كانت الجمعية العمومية ستنظر

فى إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو إستبدال غيرهم بهم — أن يكون الأعضاء على علم باسماء المرشحين الذين تدرج أسماؤهم فى جدول الأعمال بجوار البند المخصص لذلك ، ومن ثم يجب أن يفسح لهم من الوقت كى يتعرفوا على المرشحين ، ثم يدلوا باصواتهم فى الإجتماع لصالح من يعتقدون أنه أولى وأجدر من غيره بان يمثلهم فى الإدارة ، وهذا يتطلب قفل باب الترشيح قبل شهر أو ثلاثة أسابيع من موعد إنعقاد الجمعية العمومية حتى يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من إدراج هذه الأسماء ونشرها على الأعضاء ولهذا أرى ضرورة النص على ذلك فى القوانين النظامية للجمعيات التعاونية .

ثانياً — اختيار المكان المناسب :

ثم أن إختيار المكان المناسب الذى يتسع لعدد الأعضاء المنتظر حضورهم يعتبر من العوامل المهمة فى التنظيم الجيد للاجتماع . ويمكن توفير هذا المكان بأن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على الإستفادة من المؤسسات الشعبية القائمة فى منطقة عمل الجمعية والتى يتيسر فيها من الإمكانيات مايساعد على نجاح الإجتماع ، مثل سعة المكان بحيث يستوعب عدد الأعضاء ، وقربه من مساكن أكثر الأعضاء .

ونرجو أن يكون هناك تعاون وثيق بين الدولة والهيئات الشعبية من ناحية والحركة التعاونية من ناحية أخرى ، بحيث تيسر للأخيرة أداء رسالتها وتحقيق أهدافها . ومن ذلك مثلا فى هذا المقام أن تسمح وزارات التربية والتعليم للجمعيات التعاونية بعقد الجمعيات العمومية فى المدارس التى تكون بمنطقة عمل هذه الجمعيات فى غير أوقات الدراسة ،

كذلك الهيئات التى لاترمى إلى الكسب كالساحات الشعبية أو الأندية الرياضية أو الوحدات المجمعة التى تستهدف خدمة المواطنين فى الريف .

وأيا كان المكان الذى يقع عليه إختيار أعضاء مجلس الإدارة ، فيجب التاكد من أنه مناسب للأعضاء المرتقب حضورهم ، ومن أنه تتوافر فيه الشروط الصحية من إضاءة وتهوية ... وما إلى ذلك .

ثالثاً – اختيار الزمان المناسب :

كذلك يجب على الجمعيات التعاونية أن تختار الوقت المناسب لحضور إجتماعات الجمعية العمومية ، فلا تلجأ إلى ماتلجأ إليه بعض الشركات المساهمة من تحديد زمان إنعقاد الجمعيات العمومية فى وقت يكون الأعضاء فيه عادة مشغولين بالعمل ، فلا يتمكن أكثرهم من حضور الإجتماع ، بل يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يتخيروا الوقت الذى يناسب غالبية الأعضاء

رابعاً – التذكير بموعد الاجتماع ومكانه :

وذلك يقع على عاتق لجنة العضوية وهى إحدى اللجان التى تكونها الجمعية العمومية من بين الأعضاء . فيجب أن تبذل أقصى جهودها فى تذكير الأعضاء بموعد الإجتماع ومكانه ، فاذا كان للجمعية نشرات منتظمة خاصة بها ، فيجب على هذه اللجنة أن تتاكد من أن كل نشرة تصدر بين تاريخ إرسال الدعوة وموعد إنعقاد الجمعية العمومية تكون محتوية على نص الدعوة وحث الأعضاء على حضورها . وأرى أن تخصص كل جمعية لوحة تضعها فى مكان بارز منها ، وأقترح أن يكون فى نافذة المعروضات بواجهة الجمعية ، ثم تتعاون لجنة العضوية مع اللجنة التعليمية على تحريرها وإخراجها فى أسلوب سهل وصورة جذابة ، وبذلك تكون

هذه اللوحة من الوسائل التى تستعين بها اللجنتان فى تعريف الأعضاء بالتعاون وأهدافه ، فعندما يوجه أعضاء مجلس الإدارة الدعوة للجمعية العمومية تهتم لجنة العضوية بنشر نصها فى هذه اللوحة ، وتقرن ذلك بعبارات توضح للأعضاء أهمية حضورهم الإجتماع ، ولابأس فى هذه المناسبة السنوية أن توضع بجوار الخزانة لافتة تذكر الأعضاء بموعد إنعقاد الجمعية ويحسن من المدير وغيره من الموظفين كذلك أن يخاطبوا بأنفسهم أعضاء الجمعية المترددين عليها ويرجوهم التكرم بحضور الإجتماع ويذكروهم بموعده ومكانه .

ولا شك أنه مما ييسر على لجنة العضوية مهمتها هو إرسال مذكرة «تذكرة» قبيل موعد إنعقاد الجمعية . فنى أمريكا مثلا تقوم لجنة العضوية بتحرير قوائم باسماء الأعضاء وعناوينهم وأرقام تليفوناتهم ، وتقسمها حسب الشوارع والأحياء ثم يتولى كل عضو من أعضائها مهمة الإتصال بعدد من الأعضاء القاطنين فيه وتذكيرهم وحثهم على حضور الإجتماع . فان مثل هذه المتابعة وبخاصة فى اللحظة الأخيرة تأتى باعظم النتائج فيما يتعلق بازدياد نسبة الحضور .

وأرى أن هذه وسيلة يحسن إتباعها فى معظم الدول العربية ، وبخاصة لأن عدد الجمعيات التعاونية التى تستطيع الإعلان فى الصحف عن موعد إنعقاد جمعياتها العمومية يعتبر قليلا جداً نظراً لما يتكلفه الإعلان فى الصحف من نفقات . هذا إلى أن كثيراً من الأعضاء قد لا يعرفون القراءة وقد يعرفونها ولكنهم لا يقرأون الصحف ، وهذا مايزيد من أهمية إتباع هذه الطريقة .

مشكلة إدارة الاجتماع بطريقة جيدة :

تهتم الجمعيات التعاونية فى الدول الأوروبية ، وكذلك فى أمريكا بضرورة تلقين القائمين على شئون الحركة التعاونية التعليمات والأساليب الإجرائية التى تتبع فى تنظيم وإدارة الإجتماعات ، لأنها من الأسس اللازمة لحسن سير العمل وتنظيمه وصبغه بصبغة الجدية والإنتاج .

ونحن نلاحظ أن معظم مناقشات الجمعيات وكثيراً من الهيئات التى يغلب عليها المستوى الثقافى المنخفض تتخذ دائماً طابع الإرتجال وعدم النظام ، مما يتسبب عنه ضياع كثير من الوقت وإحتدام المناقشة حول أمور تافهة أو شكلية دون الإهتمام بالأمور الحيوية الجوهرية ، وكثيراً ماينتهى الإجتماع بصورة سريعة بعد أن يكون هذا الجدل غير المجدى قد أنهك الحاضرين وسئموا المناقشة فتصدر القرارات مشوبة بالنقص قليلة النضج ثم تقترع الأغلبية عليها دون إقتناع ، وللأسف الشديد كثيراً ماتتعرض مصر بصفة خاصة إلى نقد مؤلم ومرير فى هذا الشان .. الأمر الذى ينبغى أن نتنبه له ، وتعمل على تلافيه .

لهذا أعتقد أن من العوامل التى تساعدنا على التغلب على هذه المشكلة المؤلمة التى تظهرنا أمام أنفسنا وأمام العالم بمظهر غاية فى السوء ، يقول البعض أن مثل هذا المظهر لايوجد حتى فى الدول المتخلفة !.. من أجل هذا ينبغى أن نعمل على التنظيم الجيد للاجتماع ، وإدارته بطريقة منظمة تكفل له النجاح .. فاذا كانت كافة الإستعدادات التى ذكرت قد روعيت ، فان نجاح الإجتماع يتوقف مع ذلك إلى حد كبير على الطريقة التى يدير بها رئيس الجلسة هذا الإجتماع ، وهذه هى العناصر التى تقوم عليها الإدارة الجيدة للاجتماعات .

(أ) رئاسة الاجتماع :

تنص القوانين النظامية للجمعيات فى مصر على أن يرأس جلسات الجمعية العمومية رئيس مجلس الإدارة ، أو نائبه عند غيابه ، أو أكبر أعضاء المجلس الحاضرين سناً فى حالة غيابهما .

وأنا لا أرى فى كبر السن مبرراً لرئاسة الجلسة ، بل أفضل فى حالة ما إذا شعر الرئيس الكبير فى السن بعدم تمكنه من إدارة الجلسة على الصورة التى تحقق لها النجاح أن يطلب من أعضاء الجمعية العمومية إنتخاب من يرونه أصلح الموجودين من أعضاء مجلس الإدارة لرئاسة الجلسة . وبعد أن يشرف على عملية الإنتخاب ، يعلن النتيجة ، ويدعو الرئيس المنتخب لرئاسة الجلسة .

وسبب الإهتمام بقدرة وكفاية من يرأس الجلسة ويتقن فن إدارتها ، أن نجاح الإجتماع يرجع إلى مهارة الرئيس وقدرته على قيادتها بحيث يسير وفقاً لجدول الأعمال المعد ، وعلى رئيس الجلسة أن يضع نصب عينيه دائماً أن رئاسته لاجتماع الجمعية العمومية لا تهدف إلى إدارتها بطريقة تحقق الموافقة على ماتقترحه الإدارة ، بل عليه أن يعمل قدر إستطاعته على إقناع الأعضاء بأن حضورهم كان مفيداً ومثمراً للجمعية . وأن الإجتماع كانت تسوده روح التعاون الحق وأنهم يقدمون خدمات عظيمة للجمعية بحضورهم إذ يساعدون الإدارة فى التعرف على نواحى الضعف ويشتركون بصورة فعالة فى تقديم الإقتراحات البناءة التى تساعد فى رسم سياسات الجمعية وتوجيه نشاطها .

(ب) توافر صحة الانعقاد :

وأول القواعد التى يجب أن يراعيها رئيس الجلسة أن يتأكد من توافر العدد القانونى اللازم لصحة إنعقاد الإجتماع .

وقد اشترط القانون التعاونى فى مصر فيما يتعلق بعقد الجمعية العمومية السنوية والجمعية العمومية العادية مادة ٣٢ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ . أن لا يعتبر اجتماعهما صحيحاً إلا بحضور الأغلبية المطلقة للأعضاء ، فاذا قل عدد الحاضرين عن ذلك وجب تأجيل الاجتماع إلى جلسة أخرى تعقد فى خلال الخمسة عشر يوما التالية ، ويعتبر الاجتماع التالى صحيحاً إذا حضره عشر عدد الأعضاء بحيث لا يقل هذا العشر عن خمسة .

وأرى أنه يحسن بالمشرع التعاونى أن يعدل القانون على أساس أن يعتبر الإنعقاد الأول صحيحاً إذا حضره عدد من الأعضاء يبلغ ٣٠٪ من مجموعهم . وتقدر هذه النسبة فى أمريكا طبقا لحجم الجمعية وعدد الأعضاء المحتمل حضورهم وهى تتراوح فى الجمعيات الصغيرة ما بين ٣٠ ، ٤٠ ٪ وتنخفض حتى تصل إلى ١٠ ٪ إذا كانت الجمعية كبيرة .

أما فيما يتعلق بالجمعية العمومية الاستثنائية فيجب على رئيس الاجتماع أن يتاكد من توافر ما يشترطه القانون من ضرورة إشتراك نسبة معينة من الأعضاء على الأقل كما يجب أن يتأكد من صحة الإنابات .

ونفضل أن تنص التشريعات التعاونية على أن يحضر الجمعية العمومية رئيس المجلس أو وكيله أو أحد الأعضاء المنتدبين للادارة ، وذلك حتى لا يلجأ رؤساء مجالس الإدارة الذين لا يحسنون القيام بواجباتهم إلى عرقلة إجتماعات الجمعية العمومية عن طريق اختلاق الأعذار والتغيب عن حضور اجتماعات الجمعية العمومية ، مما يترتب عليه استحالة إنعقاد الجمعية العمومية وأعتقد أن الوعى التعاونى بين الأعضاء كفيل بأن يبرز من بين صفوفهم من يثير موضوع تغيب هؤلاء الأعضاء ، فاذا لم تكن هناك أعذار مقبولة ، وثبت أن هؤلاء الأعضاء لا يقدرون مسئوليات

وظائفهم ، فقد يكون من الخير عدم انتخابهم مرة ثانية ، أو توجيه اللوم لمن يثبت تقصيره ، حتى يشعر — إذا كان يحترم نفسه — بأن من الأكرم له أن يستقيل .

(ج) مراعاة الحياد :

ومن القواعد التى يجب أن يلتزمها رئيس الجلسة الحياد التام، فاذا كان يرغب فى الادلاء بوجهة نظره فى بعض المسائل ، فعليه أن يتنحى عن رئاسة الجلسة ويطلب من نائبه أو من أكبر الأعضاء سناً فى حالة تغيب نائبه ، رئاسة الجلسة مؤقتاً حتى ينتهى الموضوع الذى يريد الإشتراك فى مناقشته .

ويجب على رئيس الجلسة أن يلخص بين آن وآخر وجهات النظر المختلفة ، وبخاصة قبيل الاقتراع ، وأن يستعين بملاحظى التصويت ومن يرى الاستعانة بهم فى تنظيم عملية الاقتراع بصورة تحفظ نظام الاجتماع وتضمن الاستمرار فى جدول الأعمال . كما يجب عليه أن يعطى الأعضاء حق الكلام فى الموضوعات التى تطرح للمناقشة ، ويطالبهم بالتركيز والتزام الوقت المحدد لهم حتى لا تطول المناقشات ويتسرب الملل إلى نفوس الأعضاء . ويجوز فى بداية الاجتماع أن يقرر بناء على اقتراح الرئيس ، وضع جدول زمنى لمناقشة كل موضوع وارد فى جدول الأعمال ، وأن يحدد عدد المتكلمين فى كل موضوع إذا لزم الأمر .

(د) صحة صدور القرارات :

ويجب على رئيسة المجلس أن يراعى فى القرارات التى تصدرها الجمعية العمومية ضرورة أن يتوافر فيها موافقة الأغلبية اللازمة لصحتها ، ولكن إذا كانت القرارات فى الجمعية العمومية السنوية ، والجمعية

العمومية العادية تصدر باغلبية أصوات الحاضرين فكيف تصدر القرارات إذا ما تساوت الأصوات ؟ .

ترى بعض القوانين التعاونية أنه إذا تساوت الأصوات إعتبر الأمر المعروض مرفوضا ويرى البعض أنه فى حالة تساوى الأصوات يرجح الرأى الذى ينضم إليه رئيس الجلسة .

وأنا أفضل في مثل هذه الحالة أن تعطى لأحد المؤيدين فرصة الإدلاء برأيه ، ولأحد المعارضين مثل هذه الفرصة ، ثم يطرح الأمر ثانية للتصويت ، فاذا تساوت الأصوات يرجح الرأى الذى ينضم إليه رئيس الجلسة . وقد يرى البعض أن الأخذ بقاعدة ترجيح الجانب الذى يميل إليه رئيس الجلسة يعتبر إستثناءاً من مبدأ ديمقراطية الإدارة ، ولكن يرد على ذلك بأن هذه القاعدة مشهورة ، ومعمول بها فى الحركة التعاونية فى معظم الدول ، هذا إلى أن الترجيح فى مثل هذه الحالة لايعتبر نوعاً من التميز ، بل هو تقدير لرأى الرئيس ، وهو الشخص الذى أعطاه الأعضاء ثقتهم ، وأعتبر بحكم رئاسته للجمعية أقدر من غيره على معرفة الصالح العام ، ولاشك أن هناك فرقاً بين التميز والتقدير .

وقد يحدث أن يمتنع بعض المساهمين الحاضرين عن الإشتراك فى التصويت ، فكيف تحتسب الأغلبية اللازمة لصحة قرارات الجمعية العمومية ؟ .

اختلفت الآراء فى هذا الموضوع ، فمن قائل ان العبرة بأغلبية الأصوات التى إشتركت فى التصويت ، ومن ثم لا تدخل فى حساب الأصوات

التى امتنع أصحابها عن الادلاء بها ، لأنهم بهذا قد فوضوا الرأى إلى غالبية المساهمين الذين أدلوا باصواتهم .

ومن قائل ان من حضر من المساهمين فى الجمعية العمومية ثم امتنع عن التصويت يكون قد اتخذ موقفا معينا ، وهو عدم الموافقة على الأمر المعروض ، ولا تهم الكيفية التى صاغ بها عدم الموافقة ، سواء أكانت فى صورة رفض صريح أو مجرد إمتناع عن التصويت .

وأنا أعتقد أن الامتناع عن التصويت لا يتأتى فى الغالب إلا من جانب أقلية لا تريد الموافقة التامة ، أو الرفض البات ، لا عتبارات تراها ، وترى فى التصريح بها ما يسبب لها الحرج وما إليه من الظروف والملابسات الخاصة ، وقد يمتنع بعض الأعضاء عن التصويت لمجرد أنهم يرفضون إدخال تعديل على الاقتراح ، أو لأنهم يرفضون جزءا من الاقتراح ، وعلى ذلك فليس من الصواب القطع بأن هؤلاء الممتنعين قد فوضوا الرأى لأغلبية أصوات المساهمين الذين أدلوا باصواتهم ، ومن ثم يعتبرون مؤيدين للاقتراح .

كذلك لا أوافق على أن امتناعهم عن التصويت يعتبر رفضا للاقتراح .

والأرجح فى مثل هذه الحالة أن نقيس نسبة عدد الأصوات الموافقة أو الرافضة إلى مجموع عدد الأصوات التى حضرت الإجتماع ، ونعتبر الممتنع عن التصويت حاضراً للاجتماع ، لأنه بالفعل دون فى محاضر جاسات الجمعية حاضراً .

وعلى ذلك ففيما يتعلق بالجمعيات العمومية السنوية والعادية ، نوافق على ما يشترطه القانون المصرى لصحة القرارات وذلك بان تصدر باغلبية أصوات الحاضرين .

أما إذا كانت القرارات صادرة عن جمعية عمومية إستثنائية ، فيجب على رئيس الجلسة أن يتأكد من أن هذه القرارات قد حازت موافقة نصف عدد أعضاء الجمعية جميعاً مع توافر ما يشترطه القانون من ضرورة إشتراك ثلثى أعضاء الجمعية على الأقل فى الإجتماع الإستثنائى .

(هـ) آداب الاجتماع :

١ – تقدم طلبات الكلام كتابة إلى رئيس الاجتماع قبل الجلسة ، ويبين طالب الكلام فى طلبه الموضوع أو الموضوعات التى سيتناولها .

٢ – لايجوز للعضو أن يتكلم فى الجلسة إلا بعد أن يأذن له الرئيس ، ولا يجوز له أن يوجه كلامه لغير الرئيس فى هيئة الاجتماع .

٣ – لايجوز للعضو أن يتكلم أكثر من مرة فى ذات الموضوع ، كما لا يجوز لمن يؤذن له ، فى الكلام من الأعضاء أن يتكلم أكثر من الفترة الزمنية التى تقررت ، مالم يقرر المجتمعون غير ذلك .

٤ – يجب على المتكلم ألا يكرر أقواله ولا أقوال غيره ، وألا يخرج عن الموضوع المطروح للبحث ، وللرئيس وحده أن يلفت نظره إلى ذلك .

٥ – لايجوز للمتكلم أن يستعمل عبارات غير لائقة ، أو فيها تجريح شخصى للغير ، أو مساس بالمصلحة العامة ، أو أن يأتى أمرا مخالفاً للقوانين النظامية التى تحكم الاجتماع .

وينبه رئيس الاجتماع العضو الذى يأتى عملا مخلا ، فإن لم

يستجب بأخذ الرئيس رأى المجتمعين — دون مناقشة — فى إتخاذ الإجراء الذى يراه مناسبا .

٦ — للرئيس أن يأمر بأن يحذف من محضر الجلسة أى كلام يصدر من أحد الأعضاء خلافا للآداب التى ينبغى أن يتحلى بها الاجتماع .

٧ — يعلن الرئيس إنتهاء المناقشة بعد إنتهاء طالبى الكلام من كلامهم.. وللرئيس أن يقترح إقفال باب المناقشة إذا رأى أن الموضوع قد استوفى بحثه ، كما يجوز إقتراح إقفال باب المناقشة بناء على طلب كتابى موقع عليه من مجموعة من الأعضاء ، يحدد عددها القانون النظامى الذى يحكم الاجتماع . . ويعرض هذا الإقتراح على المجتمعين لأخذ الرأى عليه دون مناقشة .

٨ — لا يطرح أى موضوع لأخذ الرأى عليه إلا من الرئيس ، ويؤخذ الرأى أولا على ما قدم من إقتراحات بتعديل النص الأصلى ، ويبدأ بأبعدها مدى عن هذا النص . . وفى حالة عدم قبول الاقتراحات ، يؤخذ الرأى على النص الأصلى .

٩ — يؤخذ الرأى أولا بطريقة رفع الأيدى ، فاذا لم يتبين الرئيس رأى الأغلبية ، أخذ الرأى بطريقة القيام والجلوس ، بان يطلب من المؤيدين القيام ، فإذا لم تتبين النتيجة ، يعاد أخذ الرأى بطريقة عكسية ، بأن يطلب من المعارضين القيام ، وإذا لم تتبين النتيجة مع ذلك ، تؤخذ الآراء بالنداء بالإسم .

١٠ — يعلن الرئيس قرارات الاجتماع ، طبقاً لما تسفر عنه نتيجة أخذ الرأى ، ولا يجوز التعليق أو التعقيب على ما يتخذ من قرارات.

(و) تدوين محضر الجلسة :

ويجب على رئيس الجلسة كذلك ، أن يتأكد من أن المناقشة التى دارت فى جلسة الجمعية العمومية ، والقرارات التى اتخذتها ، قد دونت فى دفتر محاضر جلسات الجمعية العمومية . . ثم يوقع على المحضر هو والسكرتير وأحد ملاحظى التصويت على الأقل . . ويجب أن يذكر فى محضر الجلسة أسماء أعضاء الجمعية الحاضرين ، والرئيس ، والسكرتير ، وملاحظى التصويت والقرارات الصادرة وعدد الأصوات التى حازتها . كما ويجب أن تبلغ صور محاضر جلسات الجمعية العمومية إلى الجهات الإدارية التى تحددها التشريعات التعاونية وفى خلال المدد المقررة .

وإقترح وجوب إرسال صور محاضر جلسات الجمعية وقراراتها إلى الإتحادات الإقليمية التى تقع الجمعيات التعاونية فى دوائر إختصاصها ، وبخاصة لأن القوانين التعاونية تخولها سلطة الإشراف والتوجيه والرقابة ، وذلك يتطلب أن تكون الإتحادات الإقليمية على علم تام بكل ما تصدره الجمعية العمومية من قرارات ، حتى تشمل رقابة هذه الإتحادات تنفيذ هذه القرارات وتطمئن إلى أن أعضاء مجلس الإدارة يلتزمون بها عند تصريف شئون الجمعية .

إغراء الأعضاء بحضور الاجتماعات :

سبق أن أوضحت أن التعاون يعطى أهمية كبيرة للعضو باعتباره قوام الحركة ، ولهذا يبذل التعاونيون جهودهم لإغراء الأعضاء بحضور اجتماعات الجمعية العمومية لممارسة حقهم فى التوجيه والاشراف والرقابة ، فان ذلك يساعد كثيرا على أن يتعرف الأعضاء بعضهم على بعض وتنشأ بينهم روابط اجتماعية تساعد على تضافر الجهود للقيام بمختلف أوجه النشاط الاجتماعى والثقافى للجمعية .

وأعتقد أنه يمكن إغراء الأعضاء بحضور اجتماعات الجمعية العمومية إذا ما توافرت مع التنظيم الجيد للاجتماعات — العوامل الآتية :

أولا — تلافى عيوب التشريع :

فقد حاول المشرع التعاونى فى مصر أن يغرى الأعضاء على حضور اجتماعات الجمعية العمومية ، فنص على أنه فى حالة ما إذا لم يتوافر حضور عشر عدد الأعضاء فى الاجتماع الثانى الذى ينعقد عقب تأجيل الاجتماع الأول للجمعية العمومية السنوية لعدم حضور الأغلبية المطلقة للأعضاء ، بحيث لا يقل عدد الحاضرين عن خمسة أعضاء تضاف فوائد الأسهم والعائد فى هذه السنة للمعونة الاجتماعية .

وأعتقد أن المشرع التعاونى قد جانبه التوفيق فى هذا ، لأنه حمل البعض عقوبة لا يستحقها وربما يستحقهاالبعض الاخر الذى أهمل فى أداء واجبه ، وإلا فما هو ذنب من يحضر الإجتماع مهما قل عدده — حتى يحرم من حقه فى الحصول على فائدة رأس المال الذى أكتتب به ، ومن حقه فى عائد معاملاته مع الجمعية إذا لم يكتمل العدد الذى حدده القانون ثم أن عدم حضور البعض الآخر قد يكون راجعاً إلى عدم كفاية أعضاء مجلس الإدارة فى بذل الجهود التى تكفل حضورهم أو قد يكون ذلك راجعاً لضعف الوعى التعاونى بين الأعضاء ، ولاشك أن تبعه هذا الضعف تقع على عاتق الأجهزة التعاونية العليا ، كالإتحادات الإقليمية ، والإتحاد العام ، والمسئولين عن التعاون بمختلف الوزارات ، فضلا عن أعضاء مجالس الإدارة فى هذه الجمعيات .

ومن ناحية أخرى نجد رأس المال فى الجمعيات التعاونية يعتبر أجيرا يتقاضى أجر خدمته ، فحرمانه من هذا الأجر يعتبر انتهاكا لمبدأ العدالة . هذا إلى أن ذلك يحد من اقبال الأعضاء القادرين على الاشتراك فى مزيد من الأسهم . وبذلك يضعف التمويل وهو ما تبذل الحركة التعاونية أقصى جهودها فى العمل على تلافيه .

ولهذا أرى أن يعدل المشرع التعاونى القانون بحيث يفصل بين رأس المال والمعاملات . فرأس المال يجب أن يحصل على حقه فى الفائدة — فى حالة تحقيق الفائض — مهما كانت الظروف والأحوال ، أى سواء توافرت الأعداد اللازمة لصحة الإنعقاد أم لم تتوافر . أما فيما يتعلق بالعائد ، فاذا لم يتوافر العدد القانونى ، أضيف نصفه فقط للمعونة الإجتماعية .

ويحصل العضو المتعامل على النصف الآخر ، وبذلك نشعره بالمزايا التى تعود عليه من انضمامه للجمعية ، كما نشعره بالحرمان من بعض هذه المزايا نتيجة لتقصيره ، فان العضو المقصر سيتساءل عن السبب فى عدم حصوله على النسبة التى حصل عليها زميله الذى حصل على حقه كاملا ، فتهيأ الفرصة لإفهامه سبب ذلك ، فيعمل على تلافيه فى المستقبل بالمواظبة على حضور الاجتماعات .

ثانياً — ادخال شيء من البهجة على الاجتماع :

ومن المفضل أن تحاول الجمعيات التعاونية إدخال شيء من البهجة فى اجتماعات الجمعية حتى لا يقتصر الأمر على نظر الموضوعات المالية الجافة ، فتدعو مثلا أحد المتكلمين البارزين والمحبوبين إلى الجمهور إلى الكلام فى نهاية الاجتماع ، ولا بأس من تقديم بعض البرامج الترويحية عقب الانتهاء من جدول الأعمال وتقديم بعض المرطبات إن أمكن ذلك .

وياحبذا لو إستطاعت الجمعيات التعاونية أن تلجا إلى ماجات إليه زميلاتها فى السويد لإدخال البهجة والسرور فى نفوس الأعضاء ، إذ تلجا الجمعيات هناك فى هذه المناسبة إلى توزيع بعض الهدايا التى تنفع ربات البيوت ، فتقوم مثلا بتوزيع « الترمومترات » التى تلزم لهن لمعرفة درجة الحرارة اللازمة لنضج الأطعمة ، إلى غير ذلك من الهدايا النافعة ... فان مثل هذه الأشياء البسيطة لها تاثير محبب فى إقبال الأعضاء على حضور الإجتماعات . وتستطيع الجمعيات التعاونية فى البلاد العربية ، أن تتخذ نوع الهدايا الذى يتفق مع ظروف البيئة وإمكانياتها .

مشكلة اجتماع الجمعيات ذات الأعداد الكبيرة :

يتميز مجتمعنا الدولى المعاصر بأنه عصر الضخامة ، عصر الوحدات الكبيرة ، وذلك لأن مثل هذه الوحدات تستطيع إذا ما طبقت أصول الإدارة العلمية ، أن تحقق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية ، وتدعيم إقتصادياتها . . من أجل ذلك نرى الكثير من الجمعيات التعاونية لجأت إلى هذا المفهوم ، كجمعية لندن التعاونية مثلا ، فإن عدد أعضائها يقترب من المليون وثلاثة أرباع المليون شخص ، وفى مثل هذه الأحوال ، يكاد يكون ضربا من المستحيلات أن تنعقد الجمعية العمومية فى مكان واحد ، هذا فضلا عن أن وسيلة المواصلات التى تنقل هؤلاء إلى نفس المكان تكاد تكون متعذرة . . فاذا أضفنا إلى ما تقدم ، أن للأعضاء الحق فى الكلام والتصويت على إصدار القرار ، لعرفنا أنه ينبغى إيجاد الوسيلة التى تمكن جميع الأعضاء من ممارسة حقهم . . من أجل هذا تتبع الجمعيات ذات الأعداد الكبيرة أسلوب تقسيم الجمعية العمومية إلى عدد من الاجتماعات الفرعية على أساس المناطق ، بحيث يعد جدول أعمال واحد ، ويرسل إلى

مختلف المناطق الفرعية ، لكى تعقد اجتماعاتها فى تاريخ موحد لجميع المناطق ، وفى نفس الساعة ، ويدلى الأعضاء بارائهم فى جميع المواضيع المعروضة ، بما فى ذلك الحسابات الختامية ، والميزانية ، والانتخابات التى تجرى وفقاً للقانون . .

وفى السويد مثلا يحيط بمدينة استكهولم ١٢٠ حيا ، ويبلغ عدد من يحضرون اجتماعات الجمعية العمومية أكثر من ٤٠,٠٠٠ شخص ! ! . . وفى العادة يعرض فى اجتماعات الأحياء فيلم أو مسرحية أو حفلة موسيقية ، بالاضافة إلى جدول الأعمال . . هذا فضلا عن توزيع بعض الهدايا النافعة .

إننا نوجه النظر إلى أن جهود لجان ترويج العضوية للجمعيات التعاونية تضيع هباء ، إذا كانت جهودها قد تكللت بانضمام أعداد كبيرة ، ثم بعد هذا لا يجد هؤلاء الأعضاء الوسيلة التى تمكنهم من الإسهام فى نشاط الجمعية ، وعلى وجه الخصوص القيام بدور فى إدارتها ، وتحقيق ذلك لايأتى إلا عن طريق تيسير اشتراكهم فى الجمعيات العمومية ، التى تتمثل فيها المفهوم الحقيقى لديمقراطية الإدارة ، والتى تتلخص فى أن كل عضو يعتبر لبنة فى صرح البنيان الديمقراطى الموجه لنشاط الجمعية الاقتصادى والاجتماعى .

ونظراً لأن ظروف حياة الإنسان فى مجتمعنا الدولى المعاصر ، صارت صعبة نسبياً ، بحيث قد تستغرق مشاغل الحياة ومشاكلها الكثير من وقت الانسان ، فان بعض الجمعيات الكبيرة تنبهت إلى هذا ، إن مثل هؤلاء الأفراد الكثيرى المشاكل ، وكذلك الأعضاء ذوى الدخل المحدود ، قد لايتمكنون من السفر مسافات طويلة لحضور اجتماعات الجمعية العمومية ،

وقد أوضحنا أن هذه الجمعيات لجأت إلى تقسيم جميعتها العمومية إلى سلسلة من الإجتماعات المحلية حتى تيسر للأعضاء مهمة الحضور ، وبعض الجمعيات تجعل هذا التقسيم إجباريا إذا زاد عدد الأعضاء عن ألف عضو . . وفى هذه الاجتماعات الفرعية يدلى الأعضاء باصواتهم فيما يتعلق بانتخاب أعضاء مجالس الإدارة ، ثم فى النهاية يتم جمع جميع الأصوات فى مختلف الأقسام ، والحائزون على أعلى الأصوات يتم انتخابهم . . غير أن بعض الجمعيات الكبيرة لجأت إلى أسلوب آخر لتحقيق المزيد من تمثيل مختلف الأقسام فى الإسهام فى أعمال الجمعية ، مسايرة لمتطلبات ديمقراطية الإدارة . . ومن شأن هذا الأسلوب أن يختار الاجتماع المحلى عضو أو أكثر لبمثل الحى الذى يزاول فيه نشاطه ، أو يختار لجان دائمة تصبح مسئولة عن الشئون الاقتصادية والاجتماعية ومختلف المصالح المحلية . . كما وأنه يتم فى بعض الحالات أن تناقش الاجتماعات المحلية مختلف البنود ، ثم بعد هذا تختار عضوا أو أكثر لتمثيلها فى اجتماع مركزى للمندوبين ، ويتم فى هذا الاجتماع المركزى مناقشة جميع البنود . . ثم تتخذ القرارات النهائية .

ويهمنا أن نوضح ، أن فرنسا مثلا فى سبيل خلق حوافز لدى الأعضاء لحضور الاجتماعات المحلية ، لجأت إلى تقرير إعطاء أصوات للمندوبين الذين يحضرون الاجتماعات المركزية ، مساو لعدد الأعضاء الذين حضروا الاجتماعات المحلية . . الأمر الذى كان له أثر كبير فى حضور الأعضاء هذه الاجتماعات المحلية . . ومن البلدان الأخرى التى لجأت إلى أسلوب المندوبين ، فنلندا وألمانيا والسويد . . ومجلس المندوبين هذا هو الذى يختار اللجنة التنفيذية ، وتظل له اختصاصاته . . فيجتمع بين وقت وآخر

لاعتماد التقرير السنوى أو لاعطاء موافقته على السياسات العامة التى تتصل بشئون الجمعية .

مشكلات الجوانب الاجتماعية لديمقراطية الادارة :

١ – البدء بعضوية غير عارفة بالتعاون :

من مشكلات التعاونيات البدء بأعضاء غير ملمين بالتعاون ، أى تلك الجمعيات التى لا يعرف أعضاؤها أو مديروها شيئاً عن مبادىء روتشديل والكفاح التعاونى ، ان مثل هذه الجمعيات مآلها إلى الفشل لأنها تتحول إلى مشروع تجارى مرتبك ونحن نرى فى الحياة العملية أن البعض يقول أنه من لممكن تلقين أعضاء الجمعية مبادىء التعاون بعد بدء المشروع ، أى تلقينهم مبادىء التعاون عن طريق التطبيق ، هذه هى الطريقة التجريبية ،

وهى سائدة للأسف الشديد هنا فى مصر ، إلا أنها تفشل دائماً فى التعاون ، لأن هذه الجمعيات يصيبها الفشل قبل أن تتمكن من تعليم الأعضاء ، وعلينا من الآ ن فصاعدا أن نهتم إهتماماً شديداً بتوعية الأعضاء وتدريبهم وتعليمهم ، وليكن شعارنا دائماً « يجب أن يسود التعليم التعاونى » .. ويجب أن يسبق تكوين المشروعات التعاونية .. هذه هى المرحلة الخطرة بين غرس الحب ، وجنى الثمار ، هذه المرحلة يمكن أن نتغلب عليها عن طريق التعليم والتدريب والتثقيف .

وقد لاحظ الباحثون فى التعاون أن كثيرا من الجمعيات التعاونية التى فشلت لم تتفهم الناحية الاجتماعية فى التعاون . . فالتعاون سبيل من سبل الحياة ، بجانب كونه منظمة تعمل على إشباع حاجات الأعضاء بأجود السلع وأقل التكاليف الممكنة .

كما ولاحظوا أيضاً أن الجمعيات التعاونية الناجحة ليس لديها فقط « لجنة خاصة بالتعليم » بل لجان خاصة بالعمل والشئون الاجتماعية أيضاً . . ولا يندرج فى عضوية هذه اللجان إلا الأعضاء الملمين تماما بالتعاون . .

إننا نؤكد من هذا المكان .. أن هناك إجماع بين التعاونيين على أن خير وسيلة لنجاح الحركة التعاونية هو نشر التثقيف والتدريب والتعليم ، وفى هذا المعنى يقول التعاونى السويدى الكبير « ه. الدن » فى إجتماع دولى كبير ، وهو المؤتمر السادس عشر للحلف التعاونى الدولى الذى عقد بزيورخ سنة ١٩٤٦ .. « إذا أتيحت لنا فرصة أن نبدأ حركتنا من جديد ، وكان علينا أن نختار بين أحد شيئين : البدء دون رأس مال ، ولكن بموظفين وأعضاء مستنيرين ، أو البدء برأس مال كبير وموظفين غير واعين ، فإن تجاربنا تملى علينا أن نختار الطريق الأول » .

ان المهمة التثقيفية التى ينبغى أن تتم بين صفوف الأعضاء ، هى أولا وقبل كل شىء أن تبقى فى نفوسهم الشعور بأن الجمعية التعاونية ليست هيئة مستقلة عنهم ، أنشئت لتلبية احتياجاتهم ، بل هى أكثر من ذلك ، أنها وحدة إقتصادية تخصهم ، ويتوقف تطورها ونموها ورخاؤها عليهم ، ولابد أن تتشرب نفوس وعقول الأعضاء الفهم والإدارة القوية التى تخلق منهم تعاونيين حقيقيين ليسهمون بقدر كبير فى معاونة جمعيتهم التى كونوها بجهدهم المشترك ، لا لأنهم مدركون لمصالحهم الجماعية فحسب ، بل وللروابط الخلقية ، والمسئوليات الجماعية التى قبلوها بحريتهم أيضاً ، وهى التى تربطهم بزملائهم الأعضاء .

٢ – إهمال بذل الجهود للاستمرار فى التعليم :

بعض الجمعيات بدأت ووضعت البرامج للتعليم ، إيمانا باهميته . ثم بعد ذلك الاهتمام أوقفت هذه الجهود . مثل هذه الجمعيات مالها إلى الفشل . ينبغى على الاتحادات التعاونية ، والمعاهد التعاونية أن تؤمن بأنه لايوجد هناك شخص متعلم . . بل هناك شخص يسلك سبيل العلم ومن الممكن استغلال بعض جوانب المحل التى بها بضاعة لوضع بعض اللوحات يكتب عليها بعض خصائص التعاون وتفهيم المترددين رسالة التعاون شدا لانتباههم وجذباً لاهتمامهم ، على أن يكون مفهوما أن الاعلان وما شابهه من وسائل لترويج لاتغنى إطلاقا عن التعليم ، والتعليم التعاونى لن يكون قائما على أسس سليمة إلا إذا بدأ من أعلى ، ويجب أن يتبع سياسة الحياد التام فى مناقشة جميع المشاكل التعاونية ، بغض النظر عما إذا كانت مثل هذه المناقشات قد تكشف عن بعض جوانب الضعف . فى الحركة التعاونية ، فهذا هو المطلوب ،فالمعركة تدفع التعاونيون إلى السير فى الطريق السليم .

ومن الأمور التى ينبغى أن نهتم بها إهتماماً كبيراً أن الذين يقومون بالتعليم التعاونى يجب أن يكونوا على إلمام وعلم تام بفن التعليم وطرقه ، كما وأن التعليم والتدريب المستمر يجب أن يشمل المديرين والموظفين وأعضاء الجمعيات التعاونية أيضاً .

٣ – إهمال الناحية الاجتماعية فى التعاون :

من المبادىء التى استخلصها « جورج جيكوب هوليؤوك » عن رواد روتشديل أنهم وضعوا أسس « أن المخزن يعتبر نواة الحياة الاجتماعية »

وللأسف أهملت هذه الناحية إهمالا تاما فى الجمعيات التعاونية فى مصر على وجه خاص الحديثة منها ، فليس هناك سوى عدد قليل من الجمعيات القائمة تعمل على إقامة نوادى للأعضاء ، والقيام برحلات واجتماعات يزداد الأعضاء بها تعرفا على بعض ، إن هناك جانبا يخصص لخدمة الاجتماعية للمنطقة التى تعمل فيها الجمعية ، وفى رأيى أنه أن تعذر على الجمعية إقامة نادى خاص بها ، فليس هناك بأس إطلاقا من أن تخصص جانبا من أموالها للساحات الشعبية التى فى دائرتها ، فى مقابل أن تسمح للأعضاء بالاستفادة من خدمات هذه النوادى ، فضلا عن الاستفادة من المبنى فى أغراض ونشاط الجمعية الاجتماعى ، وأعتقد أن مثل هذه الساحات ترحب كثيرا بمثل هذا النشاط ، ويجب أن لا تهمل الجمعيات إطلاقا هذا الجانب ، وإلا حصرت نفسها فى دائرة التعامل التجارى ، بينما التعاون طريقا من طرق الحياة . . يجب أن تقوم الهيئات العليا للتعاون بوضع برامج ترويحية يستفيد منها كافة الأعضاء فى الجمعيات التعاونية . والجمعية التعاونية بالإسماعيلية مثلا كان لها شاطىء ودار للسينما ولها نشاط آخر ، ومن الممكن جداً أن يكون هناك تعاون بين الجمعيات الناجحة . . والجمعيات الأخرى الحديثة ، بحيث تستضيفها ، وتكون هذه الإستضافة ذات هدفين : هدف ترويحى ، وهدف تعليمى . . إذ بزيارة الجمعيات الناجحة يعرف الموظفون والأعضاء أنه بالكفاح والجهد والمثابرة والولاء يمكن تحقيق الأهداف . ويا حبذا لو إستطاعت الجمعيات التعاونية فى شتى أنحاء مصر ، أن تتعاون فى إيجاد مراكز ترويحية فى شتى أنحاء البلاد . . شواطىء . . دور للسينما . . ملاعب مكتبات . . الخ . . التعاون فى السياحة الداخلية عن طريق إستقبال الأعضاء وأخذهم فى جولات سياحية يتعرفون فيها على بلادهم . . لقد وصل التعاون فى الخارج إلى الحد الذى يوجد معه مسارح تعاونية ، ومتنزهات ، وفرق

موسيقية . عن طريق مثل هذه الأشياء تقوى الروابط بين الأعضاء ، ويزداد الولاء ، وينعم الجميع بثمرة النجاح .

٤ – الفشل فى الاحتفاظ بولاء الأعضاء واضطراد نمو ولائهم :

من الحقائق المعروفة أن كثيرا من الجمعيات فشلت لعدم إهتمام أو أكتراث الأعضاء ، وذلك لأن المسئولين عن الجمعية بصفة عامة ، والإتحادات التعاونية المركزية بصفة خاصة لم تستطع أن تطبق من الأساليب التعاونية المعروفة التى يمكن عن طريقها جذب هذا الاهتمام ، إن هذا الخطا وليد أخطاء متعددة ، وجميعها تؤدى إلى هذه النتيجة . . إن التعليم التعاونى يجب أن لا يكون هدفه فقط المام أو افهام الأعضاء بالمبادىء التعاونية ، بل يجب أن يجذبهم إلى التعاون ، أن أغلب الجمعيات فى حاجة إلى تقوية الفكرة التعاونية فى نفوس الأعضاء ، كذلك تقوية علاقة الأعضاء بعضهم ببعض . والاجتماعات والحلات التعاونية تخلق الولاء للفكرة التعاونية والترابط بين الأعضاء ، كما وأننا فى حاجة إلى مخاطبة الأسرة واقناعها بالفكرة التعاونية ، فما هو سبيلنا إلى ذلك ؟ . . لعل فى إيجاد مجلة تصدر على أحدث الطرق العصرية . . وتحتوى على كافة الأبواب التى ترضى مختلف الأمزجة وتحتوى بين أبوابها على الدعوة إلى الفكرة التعاونية ، وترسل إلى كل عضو يكون سبيلا إلى ربط هذه الأسر بعضها ببعض بالفكرة التعاونية ، ويا حبذا أيضاً لو كان بها الألغاز التى يهتم الصغار بحلها ويكافؤون على ذلك . . أى يكون هناك باب خاص بالأطفال يكون من شأنه غرس الفكرة التعاونية فى الأطفال منذ حداثتهم ، فان ذلك قد ييسر مهمة إنتمائهم إلى الحركة التعاونية فى المستقبل . ويمكن خلق الاهتمام عن طريق المسئولية ، فأعضاء مجلس الإدارة يجب أن يقسموا إلى لجان . وكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يهتم بناحية من نواحى

نشاط الجمعية والتى يكون أكثر افادة فيها . ومثل هذا يجب أن يعمل أيضاً مع الأعضاء . ويمكن عمل عدد كبير من اللجان بحيث يعطى كل عضو مسئولية ويتطلب ذلك معرفة هوايات الأعضاء ووضع كل فى اللجنة التى يصلح لها . إن الأعضاء هم أصحاب المشروع التعاونى ، والمشروع له منافسون ، وهم يؤمنون بان طريقتهم التعاونية أفضل ، فهم يفخرون بها ويزداد ولاؤهم عن طريق مثل هذا النشاط الاجتماعى . أن التعاون يخلق الولاء ، والولاء يؤدى إلى النجاح . أن الولاء يمكن خلقه أو زيادته عن طريق فهم التعاون على أنه قوة اقتصادية واجتماعية ، وفوق كل ذلك يجب تدعيمه بالكفايات المؤمنة بفلسفة التعاون وأهدافه .

والمعانى السابقة تنطبق أيضاً على العلاقة بين جمعيات التجزئة وجمعية الجملة ، فجمعيات التجزئة تتحد لتكوين جمعية الجملة التى ننتظر منها أن تؤدى إليها أفضل الخدمات ، فاذا أصاب جمعية الجملة ضعف ، فان التبعة تقع على عاتق جمعيات التجزئة ، وغالباً ما تتعامل جمعيات التجزئة مع المشروعات الخاصة التى تمدها بالسلع بسعر أقل ، أو بخدمات أفضل . وهذا هو ما كان شائعاً فى مصر ، ولكنه ليس حلا للمشكلة ، أن الحل السليم هو اجتماع جمعيات التجزئة للنظر فى إمكان جعل جمعية الجملة تقوم بعملها على الوجه الأفضل الذى يرتضونه ويرغبون فيه .

أن كثيراً من مديرى جمعيات التجزئة يتوجهون فى خفاء بطلباتهم للمشروعات الخاصة بينما كان ينبغى أن يتوجهوا بها إلى جمعية الجملة ، وهذا يعنى أنهم لا يفهمون التعاون وأن نفوسهم قد أشربت بسيكولوجية ربح المنشاة ، ويمكن أن نقول رأساً أنهم غير أمناء . أن العمل السليم هو أن تتجمع جمعيات التجزئة ، وتذهب إلى الجمعية العمومية لجمعية الجملة .. وإلا فالأفضل أن يعترفوا بالهزيمة ويقروا حلها . أما عدم

التعامل مع جمعية الجملة والإستغناء عنها جمعية إثر أخرى حتى يصيبها الضعف والهزال ثم تفشل ، فهذه طرق المشروعات الخاصة وليست إطلاقاً طريق التعاون . بل يجب أن لا تنظر جمعيات التجزئة إلى جمعية الجملة على أنها مشروع تجارى تتعامل معه أولا طبقاً لماتراه مناسباً لها . كجزء من نظامهم ، ومن أجل مصلحتهم وخدمتهم .

نفس الوضع يقال عن جمعيات الجملة التى هى أعضاء فى جمعيات أكبر ، كجمعيات الجملة الاقليمية الأعضاء فى الجمعية العامة . وهناك من التعاونيين من يرى أن الجمعيات التى لا تتعاون يجب استبعادها ، إلا إننى أرى أنه ليست هناك حركة تعاونية تبنى عن طريق قياس الولاء بالأرقام فقط ، فقد يرجع عدم التعامل مع الجمعية العامة إلى جوانب متعددة فى أسلوب إدارتها ، وأنواع نشاطها ، وإصلاح الأمور فى مثل هذه الأحوال لا يكون بالاستبعاد ، إنما يمكن باستمرار التعليم التعاونى فضلا عن الوسائل الأخرى ، كالتدقيق فى إختيار المديرين الذين يعرفون بصادق ولائهم للفكرة التعاونية ، والوصول إلى الأهداف المرجوة . أن روح التعاون تهدف إلى تحسين الجمعيات ، بحيث تخدم أعضاؤها خدمات تفضل بكثير المشروعات الأخرى المماثلة ، وفى رأيى أن هذا هو الأساس الحقيقى للولاء فى التعاون . يجب أن يرى وأن يشعر كل فرد بأن له مصلحة فى الجمعية ، ويعرف أن عليه واجبا يجب أن يؤديه نحوها وما الواجب إلا صورة من صور الولاء .

٥ ـ التكتلات المضادة داخل الجمعية

ان هناك كثيرا من الجمعيات تفشل نتيجة لوجود الشلل ، أو التكتلات داخلها ، كل منها يعمل ضد الآخر ، كل منها يحاول أن يسيطر على

أعضاء مجلس الإدارة ، كل منها يهتم بنفسه أكثر من إهتمامه بمصلحة الجمعية : أعرف جمعية كان هناك التضارب قائماً بين مدير الجمعية وأعضاء مجلس الإدارة ، وفضلا عن ذلك فان أعضاء مجلس الإدارة أنفسهم ينقسمون ، بعضهم يحابى المدير ، والمدير كان على تضارب بينه وبين مراقب الحسابات للجمعية ، وهذا بدوره له أنصار من بين أعضاء مجلس الإدارة . . ومن هنا وقف أعضاء مجلس الإدارة موقفاً متضاربا من بعضهم نتيجة للمحاباة ، ومن بين هؤلاء مدير الحسابات ومدير المستخدمين تتنازعهما القوتان . . هذا يهددهما . . وذاك يتوعدهما . . ومن خلفهما انقسام بين الموظفين ، وعدم رضاء ، واختلاسات ، وسرقات . . وسارت الجمعية فى طريق الإنهيار . . تنشد مساعدة الدولة . . فى نفس الوقت الذى أومن فيه أن بقائها تحت إسم التعاون بشكلها الحالى يعتبر مهزلة من المهازل ، وضربا من المحاباة أو الاسراف الذى نبذل أقصى طاقاتنا للعمل على تلافيه .

وحينما نادى رجال روتشديل الأوائل بالحياد الدينى والسياسى ، كانوا بعيدى النظر ، فقد سجلت الحركة التعاونية أن هناك كثيرا من الجمعيات قد فشلت نتيجة لإغفالها هذا المذهب ، وهذا يدل على جهل بشئون التعاون ، وبعد عن روح الشرائع والأديان التى تنص على الإخاء وحسن المعاملة . وقد فشلت فى أمريكا جمعيات كثيرة لهذا السبب نظراً لأن بعض النقابات حاولت أن تسيطر على هذه الجمعيات ، فكانت النتيجة أن انسحب الأعضاء الذين لا ينتمون لهذه النقابات ، وتركوها فى أيدى هؤلاء النقابيون الذين كانوا يصرفون أمور الجمعية على أساس أن النقابة فوق الجمعية . . وهذا بالتالى يؤدى إلى فشلها .

أن التعصب الديني ووجود الشلل والتكتلات والإنطوائية كل ذلك يؤدى إلى إنهيار الجمعيات .. من أجل هذا فإن مفهوم الحياد قد تطور إلى معنى الإيجابية فى تضافر الجميع من أجل وحدة المصالح الإقتصادية والإجتماعية المشتركة .

وقد يقال إن الخلاف فى الرأى دليل على الإهتمام بالجمعية ، وقد يؤدى ذلك إلى الخروج بآراء تنهض بالجمعية ، فإن هذا حق إذا كان ذلك هو الهدف ، أما إذا خرج الأمر عن نطاق إختلاف الآراء إلى السعى وراء المصلحة الشخصية ، فإن ذلك يعنى فشل الجمعية ، ومن ذا الذى يحبذ أن مجموعة تعمل فى نطاق التعاون تؤدى إلى الهدم ، بدلاً من البناء ؟ ..

يلزم على أعضاء مجلس الإدارة أن يمنعوا مثل هذه التكتلات ، فان هذا يعد من صميم عملهم ، ومما يؤسف له حقاً ، أن تسود مثل هذه التكتلات داخل نطاق أعضاء مجلس الإدارة أنفسهم ، وهنا يمكن القول أن رئيس مجلس الإدارة يستطيع أن يؤدى أعظم خدمة للجمعية عن طريق تهدئة العناصر الساخطة ، ويستطيع أن يجمع الجمعية العمومية ويضع بين يديها المشكلة بحذافيرها ، وقد يستطيع أيضاً أن يستدعى هذه الفئات ، وافهامها أن ما تقوم به من نشاط ضار ، لا يتفق مع الأمانة التى وضعتها الجمعية العمومية فى أعناقهم عند انتخابها لهم ويحسن بها أن يراعوا وجه الله والعدالة ومصلحة الجمعية فى تصرفاتهم . إذ أن الجمعيات التعاونية أشد ما تكون حاجة إلى الرئيس الأمين المنصف ، الحر التفكير ، القادر على أن يواجه فى شجاعة المخاطر التى تهدد مصالح الجمعية ، الرئيس الذى ينظر إلى الجمعية ككل ولا يميل إلى جانب أو آخر ، إلا بالقدر الذى تتطلبه مصالح الجمعية ، وكان الله فى عون الجمعية ، التى يرأسها شخص ضعيف ، أو ذاك الذى يعتز بنفسه ، ويهرب حينما تواجهه المشكلات . . . أو رئيس

الجمعية الذى يسيره شخص من خارج الجمعية بحكم إنتمائه بصورة أو أخرى إلى أجهزة اشرافية أو رقابية من الأجهزة الإدارية . . . أو الرئيس الذى يسمح لأحد أعضاء المجلس الذى يستمد نفوذه من ذوى النفوذ ، بان يسمح له بأن يفرض رأيه ، وذلك عن طريق عدم تهيئة الفرصة للآراء المعارضة بأن تجد لها طريقها إلى المجلس تنويرا للأذهان ، وتوضيحا للحقائق ، خاصة وأن التعاون يعتز بتهيئته للمناخ الديمقراطى الحر ، الذى يسمح لكل رأى أو فكر بأن يعبر عن نفسه ، على أن يكون إطار هذا الحوار الفكرى هو الحجة والمنطق والاقتناع ، وذلك من أجل جمعية تعاونية موحدة ، قادرة على تحقيق أهداف الحركة التعاونية ، وما تبتغيه من صالح للاقتصاد القومى بصفة عامة ، وللأعضاء بصفة خاصة .

٦ - السماح بانضمام عديمى الولاء والمخربين :

إن مبدأ الباب المفتوح للعضوية فى الحركة التعاونية ، من شأنه أن يسمح للجمعية بأن تفتح أبوابها لكل راغب فى الإنضمام إليها بغض النظر عن اللون أو الجنس أو العقيدة ..

غير أن هناك إستثناء أساسى لهذه القاعدة .. هذا الإستثناء هو أنه لا ينبغى إطلاقاً أن يسمح بالانضمام إلى الجمعية لأى شخص تتسبب عضويته فى أدنى ضرر للجمعية .. على أن يكون واضحاً أن الضرر قد يتسبب عن قصد أو غير قصد .. فمثلا هناك أشخاص يعرفون بطبيعتهم أنهم ثرثارون ، محبون للتدخل فى شئون غيرهم .. وهناك آخرون من مروجى الإشاعات، والذين لا يتكلمون بالخير إطلاقاً عن أى إنسان ، ويتسببون دائماً فى إثارة المتاعب .. مثل هؤلاء الأشخاص إذا سمح لهم بالإنضمام إلى الجمعية فإنهم يتسببون فى خرابها .

وهناك بعض الأشخاص الذين يتصفون بالمكر والدهاء ، مثل هؤلاء أيضاً قد يتسببون .. بل إنهم فعلا كثيراً مايتسببون فى الإضرار بالجمعية .. لأن هناك كثير من المناسبات التى تقيمها الجمعية ، هذا فضلا عن كثير من ألوان النشاط الإجتماعى أو الإنتخابى التى تعد من أنسب الظروف التى يمكن أن يزاولوا فيها مكرهم ودهاءهم ، وقد يترتب على ذلك خلق الفرقة وبذور الأحقاد بين الأعضاء .

ومن العضوية التى ينبغى أن لا يسمح لها إطلاقاً بالإنضمام إلى الجمعية ، هؤلاء الذين يتعارض نشاطهم الخاص مع نشاط الجمعية ، كفئة التجار مثلا .. فان هؤلاء بالقطع يكونون عديمى الولاء للجمعية ، بل أنهم يتسللون إلى الجمعية بقصد الإضرار بها .. كذلك هؤلاء الذين يتصفون فى الجمعية ، بالتعصب فان هؤلاء كثيراً مايثيرون الجدل المرهق والمضنى فى مواضيع لا تدخل إطلاقاً فى مجال نشاط الجمعية .. وبدلا من أن يهب الأعضاء وقتهم وجهدهم فى عمل مفيد من أجل صالح الجمعية وصالحهم ، نرى أن مثل هؤلاء الذين يتصفون بالتعصب لفكرة .. أو شخص .. أو هيئة .. أودين .. إلخ . يثيرون الجدل ويضيعون الوقت ويرهقون أعصاب الأعضاء فيصيبهم الملل وقد يتركون الجمعية .. أو على الأقل يبتعدون عن الإشتراك فى أى لون من ألوان النشاط نظراً لوجود مثل هؤلاء الأعضاء المتعصبين .

ومن أجل جميع ماذكرناه سابقاً ، يرى التعاونيون فى العالم أجمع أنه ينبغى أن تفحص طلبات الأعضاء ، جيداً وأن أى إهمال أو تهاون فى فحص طلبات الأعضاء قد تدفع الجمعية ثمنه باهظاً

ومن الحقائق التى يعرفها الفلاحون جيداً هنا فى مصر ، أنهم عاشوا عما مضى نهباً لاستغلال الإقطاع بكل صوره .. فقد كان الغنى يعمل على أن يزداد غنى .. على حساب الفقير الذى يزداد فقراً على فقره .. فقد كانت جميع الأحزاب تدعى لنفسها أنها ترعى "الحركة التعاونية"، بينما هى فى الحقيقة تنهب مال الدولة لكى تغدقه على محاسيبها وأنصارها من كبار رجال الإقطاع ، الذين كانوا يملكون مقدرات المجتمع المصرى وثرواته ، الأمر الذى جعل الثورة فى مصر تصف مجتمعنا بأنه مجتمع النصف فى المائة .. أى مجتمع القلة المحظوظة التى تنعم بثروات البلد وخيراتها ..

وكان الإستعمار يحكم مصر على أساس إغراق الناس بالأقوال فى خطب العرش .. ثم إتباع سياسة فرق تسد .. ونشر الجهل والظلام فى المجتمع .. فكان يحاول أن يفرق مثلا بين المسلم والمسيحى .. وكان يحاول أن يفرق بين الشعب وعلمائه .. وكان الإستعمار يسانده طبقة من كبار الموظفين والعملاء.. مهمتها الأولى لكى تبقى ، أن تنشر سياسته على أرض مصر .. تفرق بين الشعب وفئاته .. طبقة تأكل على كل مائدة .. وتتلون بلون كل إناء .. ولا تعبد إلا مصالحها الشخصية .. عديمة الضمير .. تطوى جوانبها على غضب مكتوم ، لكل إنسان حباه الله خصائص الوطنية الصادقة .. أو عوامل النجاح ، تماماً كالدميم الذى يرى فى الجمال تحدياً له .. والغبى الذى يرى فى الذكاء عدوانا عليه .. والفاشل الذى يرى فى النجاح إزدراء به .. هذه الطبقة تبذل غاية جهدها لنشر الجهل والظلام على الغالبية العظمى من المواطنين والعمال والفلاحين .. معتمدة فى ذلك على حسن نيتهم وطيب عنصرهم ، ثم تعمل على أن تفرق بينهم وبين أى إنسان يعمل لصالحهم .. أياً كان هذا الإنسان .. سواء أكان عالما ، أو شخصية قيادية ذكية تبرز من صفوفهم ، وتدخل المعارك من أجل

صالح الوطن وصالح إخوانها .وإذا كانت الثورة فى مصر منذ قيامها بذلت جهدها لتجعل من ضارب الفأس ، وعازق الأرض .. مالكاً وسيداً .: بعد أن كان أجيراً .

غير أن التعاونيات فى مصر وفى الدول الحديثة النمو ، تقابل بعقبة كبيرة جداً ، هى طبقة الإنتهازين والمخربين ، الذين فيهم رواسب من المفاهيم الإستعمارية التقليدية .. طبقة تريد أن تحافظ على « مصالحها الخاصة » ومن هنا أتبعت سياسة أساتذتها الذين تستمد منهم مصالحها الخاصة غير المشروعة ، وهى ضرب الفرقة عن طريق وسائل متعددة كالكذب وتزييف الكلمات على هؤلاء الذين لا يخشون إلا الله فى قولهم وعملهم ووطنهم وجمعيتهم .. وهى فى هذا لا تستحى .. تتعب نفسها لكى تجرح أى إنسان كريم بالباطل .. وفقاً للمثل القديم القائل : « ذوى النفوس الدنيئة يجدون المتعة فى توهمهم وجود خطا عند رجل عظيم » .

غير أن قافلة جموع المؤمنين ينبغى أن تسير .. خاصة بعد أن تملك الفلاح أرضه وعرف أنه سيد نفسه .. وفتحت أبواب التعليم للجميع .. لافرق بين غنى أو فقير .. الكل فى حق التعليم سواء .. ثم خرج من بين النبت الطيب .. من بين الفلاحين قيادات .. أنعم الله عليها بنور البصر والبصيرة .. فعرفت بصادق حسها ألاعيب الإستعمار ومن على شاكلته .. فاخذت بيدها يد المبادرة وإستجابت للعصر الجديد .. عصر تحالف قوى الشعب .. وكان لابد لهذا التحالف أن يتضافر من أجل مصر .. وليس هناك أفضل من العلم طريقاً للنهوض بمصر .. فمدت قيادات الفلاحين مثلا يدها فى أخوة وزمالة وسماحة إلى العلماء .. وقالت لهم لقد إنقضى زمن الفرقة إلى غير رجعة .. والقضاء على عصر الأقوال .. والدخول

فى عصر الأعمال .. ولابد للأعمال من عقول تفكر بمنطق العلم الحديث الذى يخدم المجتمع .. فالعالم الذى لا يملك شيئاً ويبحث فى زيادة غلة الأرض ، فذلك من أجل الفلاح ،.. والعالم الذى يريد أن يمنع السرقات فى التعاونيات ، وخاصة سرقة النفوذ والسلطة من أيدى أصحابها .. إنما ذلك من أجل الفلاح .. والعالم الذى يريد إقامة حركة تعاونية سليمة ونظيفة يسهم أصحابها فى شرف البناء .. إنما ذلك من أجل الفلاح .. ومن أجل مصر ..

وعلماء التربية فى الإسلام متفقون على ضرورة محاسبة المرء لنفسه تمشياً مع طبيعة الإسلام .. وقول الرسول صلى الله عليه وسلم « حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا .. وزنوا أعمالكم قبل أن توزن عليكم» .

وهناك إجماع بين العلماء والحكماء .. أن أهم الأخطاء التى ينبغى عليهم أن يتجنبوها ثلاثة أشياء : تضييع الوقت سدى .. الإنشغال بالتوافة .. الجدل مع الجهلاء على غير طائل .. ويكفى العلماء قوله عز وجل فيهم : « إنما يخشى الله من عباده العلماء » . ومن هدى هذا المنطق السماوى الكريم أقول : إنما يخشى على نفسه من العلماء .. ذلك الذى لا يخشى الله فيما يؤديه من عمل أو فيما ينتهجه من سلوك ..

وخلاصة القول . . أن هذا الفهم العميق الذى استطاع أن يقود تعاونيات الدول الاشتراكية إلى التقدم ، وكذلك إستطاع أن يقود التعاونيات فى المجتمعات الرأسمالية إلى أن تحرر نفسها من سيطرة الاقطاع والرأسمالية وتحقق تقدما مذهلا ، أقر به الجميع . . هذا الفهم ينبغى كما يقر علماء التعاون فى العالم أجمع ، أن يسود كافة منابر التعاون الاقتصادية والاجتماعية والثقافية . . وعلى وجه الخصوص الأخيرة ،

لأن التطور العلمى الادارى والتكنولوجى المعاصر يضع عليها عبئا ضخما ، لأنها تعتبر من القيادات المكملة للمفهوم الحقيقى لديمقراطية الادارة . ومن أجل هذا ينبغى أن تكون قدوة فى سلوكها ، وفى تصرفها ، وفى أخلاقها ، وفى نشاطها . . وينبغى أيضاً أن تحاسب نفسها يومياً على التطور الذى تكتسبه من أجل تأصيل هذه المعانى فى نفسها ، وحتى تكون قادرة على أن تنشر هذه المفاهيم على الناس . . وذلك لأن فاقد الشىء لا يعطيه . . والتعاون بذل وجهد وعطاء ، وكبح لجماح شهوات النفس ونوازعها ، ووضع جهد الفرد فى صالح الجماعة ، وتغليب صالح الجماعة ووضعه فوق كل إعتبار .

ولعل من الأهمية بمكان أن أوضح قبل اختتام حديثى عن عديمى الولاء والمخربين وآثارهم الضارة على التنظيمات التعاونية ، والمجتمع التعاونى ، وضرورة بذل أقصى الجهود لتطهير الجمعيات التعاونية منهم ، أن أؤكد أن سلوكهم أيضاً يتنافى مع تعاليم الدين . . . قال عليه الصلاة والسلام « ألا أخبركم بأفضل درجة من الصلاة والصيام والصدقة ... قالوا بلى يا رسول الله ... قال : إصلاح ذات بينكم فإن فساد ذات البين هى الحالقة ... لا أقول تحلق الشعر ولكن تحلق الدين».

◇ مشكلة التخطيط التعاوني

مقدمة :

لعل من الأهمية بمكان قبل أن نتكلم فى موضوع التخطيط التعاونى الشامل على أسس اشتراكية ، أن ننبه الأذهان إلى ضرورة التفريق بين التخطيط الجزئى والتدخل الحكومى فى المجتمعات التى لم يتحقق فيها التخطيط الجماعى الشامل . . فالتخطيط الجزئى – أو كما يسميه البعض – « الإقتصاد المختلط » . . يعنى أن هناك شطرين أو قطاعين رئيسيين فى الهيكل الإقتصادى هما القطاع الخاص والقطاع العام . . فالقطاع الخاص يكون متروكا للأفراد وتسوده الحرية فى الإنتاج والتمويل والتوزيع ، ولا يتعدى تدخل الحكومة فيه الحدود اللازمة لضمان استقرار الحياة الإقتصادية ، أو ضمان حقوق العمال والمستهلكين . . أما القطاع العام فيتمثل فى قيام الدولة نفسها بنشاط إقتصادى ترى فيه تدعيما للنشاط الخاص ، إما لأن بعض أنواع النشاط يصعب أو يستحال تركه للمشروعات الخاصة (كالمرافق العامة وإنتاج الأسلحة والذخيرة) . . وإما لأن الدولة تستهدف خدمة طبقات ذوى الدخل المنخفض (كبناء المساكن الشعبية) . . وإما لأن الدولة ترى ضرورة إشرافها التام وإدارتها لأنواع من النشاط لايجوز تركها للمشروعات أو الاحتكارات الخاصة (كما هو الحال فى المشروعات التى يتم تأميمها) . . أو لأن الدولة تريد المساهمة الفعالة فى الاستثمار والتنمية الاقتصادية التى تهدف إلى زيادة الدخل القومى وإقامة أنواع من النشاط يقصر القطاع الخاص عن القيام بها .

وفى كل هذه الحالات يسير القطاع الخاص جنباً إلى جنب مع القطاع العام ، وتتوقف واقعية التخطيط هنا على مدى دراسة القائمين على القطاع العام للأسس والأهداف والامكانيات ، وعلى مدى تدبيرهم المحكم لتنفيذ الخطة الموضوعة ، كما تتوقف كذلك على كيفية التوفيق بين النشاط العام

والنشاط الخاص بحيث يكونان متكاملين لا متضاربين – أى بحيث يقوم النشاط العام بسد الثغرات التى يتركها النشاط الخاص ، وأن لا يتنافس النشاطان إلى الدرجة التى تضر بالصالح الاقتصادى للدولة ، لأن المفروض فى النشاط الحكومى أنه يعالج الأزمات أو يدرأ خطر حدوثها لا أن يزيد من احتمال وقوعها .

أما أنواع التدخل الحكومى أو التوجيه التى يطلق عليها إسم التخطيط . . فانها فى أغلب الأحيان تتناول قطاعات جزئية فى النشاط الإقتصادى ، ويندر أن تكون فى مجموعها خطة إقتصادية عامة متكاملة لها أهداف ووسائل للتنفيذ ، بل إنها توجد لخدمة قطاع أو فريق معين . . كما قد توجد لحل مشاكل مؤقتة جزئية ، وليس كحل للمشكلة الاقتصادية بوجه عام . . فنجد مثلا أن معظم الدول تفرض التشريعات الجمركية الحامية التى تستخدم كوسيلة لدعم أو حماية الصناعات الناشئة ولاقامة وحدات إنتاجية كبيرة محليا ، أو لحماية مستويات الأجور الوطنية . . كما نجد عددا من التدابير والتشريعات التى تستهدف القضاء على النفوذ الإحتكارى أو منع قيام الاتحادات الاحتكارية مع الابقاء على المشاريع الصغيرة المتنافسة .

كذلك تهدف الدولة أحيانا إلى إدخال عنصر الاستقرار والطمأنينة فى حياة العامل ، وذلك عن طريق التشريعات العمالية التى تكفل للعمال حقوقهم قبل أصحاب الأعمال . . أو تشريعات التأمين الاجتماعى والضمان الاجتماعى الذى يضمن لهم دخلا فى حالة تعرضهم للبطالة . . وهناك تشريعات التموين والاشتراطات الصحية لبعض السلع المنتجة ، أو تشريعات حماية الموارد الطبيعية أو التوجيه نحو زراعة محصول معين أو إقامة صناعة قومية معينة ، أو تحريم التوسع فى إنتاج معين ، أو تحديد أرباح المشروعات ،

أو حصص رأس المال ، أو التسعيرات الجبرية أو الإعانات الحكومية .. إلى غير ذلك من أنواع التدخل . كل أولئك مظاهر من التدبير المتعمد الذى يخدم قطاعا أو فريقا ضمن الهيكل الاقتصادى العام . فاعانات الإنتاج ، والتعريفات الحامية تخدم قطاع المنتجين . والقوانين المناهضة للاحتكار قد تخدم المستهلكين كما قد تخدم صغار المنتجين . وتشريعات العمل والأجور تخدم الطبقة العاملة . والتسعير الجبرى يهدف خدمة المستهلكين وقد يضر بمصالح المنتجين . على أن هذه التدبيرات الحكومية لايمكن أن نعتبرها تخطيطاً إقتصادياً بمعنى الكلمة إلا إذا كانت تمثل فى مجموعها خطة متكاملة عامة ، لها هدف عام هو خدمة الإقتصاد القومى كوحدة ، والهيكل الإجتماعى كوحدة ، وليس خدمة قطاع أوفئة أو طبقة .

وفى ختام هذه المقدمة عن الإتجاهات التى سلكتها المجتمعات للقضاء على مساوىء الرأسمالية يجدر بنا أن نشير إلى التجارب التى حاولتها بعض الدول لإحلال النظام التعاونى محل النظام الرأسمالى الحر . على أن هذه التجارب لم تصل بعد إلى درجة التخطيط العام ، وهى مازالت قائمة فى أغلب الدول جنباً إلى جنب مع النشاط الفردى ، وحينئذ يقوم التعاون لخدمة التعاونيين ، إذ عن طريقه يحلون مشاكلهم الإستهلاكية فيوفرون لأنفسهم السلع دون وساطة تجار التجزئة باسعار خالية من الأرباح . كما قد يمتد النشاط التعاونى فيشمل تجارة الجملة أيضاً ثم قطاع الإنتاج نفسه .. بيد أن نظام التعاون الشامل كبديل للنشاط الفردى أو الجماعى أو المختلط ، لم يعط بعد فرصة التجربة العملية فى أى من الدول على الرغم من أن بعضها (كالدول الإسكندنافية) قد قطع شوطاً بعيداً فى تنظيم النشاط الإقتصادى فى المجتمع على أسس تعاونية .. ومن المعقول أن المجتمعات التى تكون قد مرت بفترات طويلة من التجارب التعاونية والتى يكون

الوعى القومى فيها مرتفعاً ستكون أقدر من غيرها على إقامة بناء إقتصادى أساسه التخطيط التعاونى الشامل الذى يحل محل الرأسمالية الحرة .

ويتبين مما تقدم أن التخطيط الإقتصادى تدبير متعمد صادر عن وعى رشيد وتسنده أداة تنفيذية فعالة ، غرضه الأساسى إقامة نظام مدبر أو مرسوم ، ليحل هذا التدبير محل نظام الرأسمالية الحرة .. ولابد أن يكون للتخطيط هدف محدد لتحقيقه فى المستقبل ، وأن تكون إمكانيات تحقيقه مدروسة ، تكملها القواعد العملية لتنفيذ الخطة .

والتخطيط قد يكون شاملا كبديل كامل للرأسمالية الحرة ، كما هو الحال فى النظم الإشتراكية الكاملة .. أو قد يكون جزئياً يتمم النشاط الخاص كما هو الحال فى النظم الإقتصادية المختلطة .. كما قد يطلق إسم التخطيط على أنواع من التدخل أو التوجيه الحكومى ، إذا كان هذا التوجيه جزءاً من خطة عامة ترمى إلى التقدم الإقتصادى للمجتمع باكمله .. وقد وجدت منذ القدم أفكار وتصورات تهدف إلى تخطيط إطارات إجتماعية وإقتصادية تتحقق فيها مثل العدالة والرفاهية ، أما التخطيط الإقتصادى الحديث فقد بدأ بالتجارب العملية بعد الحرب العالمية الأولى فى الدول الإشتراكية وشبه الإشتراكية .

مصر والتخطيط الشامل :

حاولت مصر منذ قيام ثورة ٢٣ يوليو الأخذ بمبدأ التخطيط الإقتصادى الشامل ، وذلك بحشد كافة الموارد القومية — مادية وبشرية وطبيعية — والتنسيق بينها فى خطة قومية شاملة للتنمية الإقتصادية رغبة فى إستخدام هذه الموارد الإستخدام الأمثل لتحقيق أعلى قدر من الإنتاج — كما ونوعا — وبالتالى زيادة الدخل القومى أقصى زيادة مستطاعة ، ورفع مستوى حياة

البشر على أرض مصر رفاً حقيقياً ومتواصلا سنة بعد أخرى .. وبدأت بالخطة الخمسية الأولى .

ولقد نتج عن الأخذ بسياسة التخطيط فى بلادنا أن حققنا خلال السنوات الأولى معدلا طموحاً للنمو وصل إلى حوالى ٧٪ فى المتوسط فى السنة فى الإنتاج فى الدخل وهو معدل لم يتحقق فى كثير من بلاد العالم ، وعلى وجه الخصوص فى الدول النامية ، ولم يكن هذا المعدل يتم بدون تخطيط .. وتظهر أهمية هذا المعدل أنه قد سبق بكثير معدل نمو السكان ، وكذلك حققنا فى ظل الخطة زيادة فى الإنتاج الزراعى بنسبة تتجاوز ١٦٪ وهى نسبة كبيرة جداً إذا قورنت بنمو الزراعة فى الدول الإشتراكية فى المرحلة الأولى من مرحلة التطبيق الإشتراكى .

لذلك فإننا أحوج مانكون اليوم إلى الإستمرار فى سياسة التخطيط الشامل والسليم والمتابعة اليقظة المستمرة لكى تسير أمورنا إلى حياة أفضل ، سواء كانت هذه الأمور سياسية أو عسكرية أو إقتصادية أو إجتماعية .. إلى جانب الدراسة الواعية وإتباع أساليب التحليل والمقارنة لنتائج الخطط التى ثبت فاعليتها فى الدول الأخرى التى أعطت دفعة قوية لتشجيع التنمية للعمل على تحقيق مجتمع الكفاية والعدل .

ومما لاشك فيه أنه آن الأوان للتعاونيات أن تقوم بدور إيجابى فى إطار الخطة العامة للدولة ، بحيث تحقق أهدافها .. خاصة وأن تسويق الحاصلات الزراعية يعتمد أساساً على التعاونيات .. الأمر الذى يتطلب ضرورة وضع تخطيط شامل لعملياتها الإنتاجية ، لكى تتحمل دوراً رئيسياً فى خطة التنمية ، كما ويتطلب الأمر ضرورة الإشراف على تنفيذ برامج خططها للتأكد من تحقيق أهدافها بالمعدلات المستهدفة وفى المواعيد المقررة ..

كما ونوجه النظر إلى أن القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ قد أكد على ضرورة قيام التعاونيات بنشاطها فى حدود الخطة العامة للدولة ، وفى ذلك تقول المادة رقم واحد من القانون :

« الجمعية التعاونية الزراعية جماعة شعبية تقوم بصفة دائمة باعتبارها منظمة ديمقراطية على مبادىء التعاون وخططة وأساليبه باعتباره من وسائل تطبيقنا الاشتراكى ، وتتكون من الأشخاص المشتغلين بالزراعة أو الذين لهم مصالح مباشرة مرتبطة بها أو المنتجين فى المجالات المتصلة بها فى المنطقة التى تباشر الجمعية فيها نشاطها ، وذلك بغرض غير الحصول على ربح مادى ، وتقوم على رفع مستوى الزراعة إنتاجيا وتسويقيا بهدف رفع مستوى أعضائها إقتصاديا وإجتماعيا فى حدود الخطة العامة للدولة » .

ونظراً لأن مجتمعنا يتجه نحو الأخذ بالتخطيط الشامل ، الذى تقوم التعاونيات فى إطاره بدور على جانب كبير من الأهمية فى تدعيم كياننا الإقتصادى والإجتماعى .. فاننا نوضح فيما يلى متطلبات التخطيط الإقتصادى الشامل فى الدول الإشتراكية ، وبالتالى تخطيط التعاونيات على إختلاف أنواعها ، موضحين أن أهم ظاهرة من مظاهر التغير الذى يحدث فى الدول المتخلفة حديثة التحرر ، هو إدراكها لضرورة تبنيها لسياسة إقتصادية تخطيطية خاصة بها ومتمشية مع ظروفها ، وقد حاولت الكثير من الدول المتخلفة وضع خطة قومية إقتصادية تسير فى تطبيقها ، غير أن الواجب يقتضى من الدول أن ترسم الخطة الإقتصادية الشاملة وأن تعمل على تنفيذها .

متطلبات التخطيط الإشتراكى الشامل

أولا – السياسة الإقتصادية فى المجتمع الإشتراكى :

تضع الدولة الاشتراكية فى مقدمة واجباتها الملحة ، تأمين التطور الدائم للانتاج وتحسين نوعيته ، إستنادا إلى تقدم العلم والتكنيك ، مستهدفة من وراء ذلك اشباع حاجات الشعب الآخذة فى الازدياد، ولتأمين التطور المتكامل الجوانب لجميع أعضاء المجتمع ، وتسمى الاجراءات الاقتصادية التى تستخدم لتحقيق هذه الأهداف للدولة الاشتراكية ، بالسياسة الاقتصادية » . . والدولة الاشتراكية فى سعيها نحو تطوير الانتاج وتحسينه ، تضع فى إعتبارها أيضاً رفع المستوى المادى والثقافى للمواطنين . . ومن هنا تأتى ضرورة التطوير الدائم للانتاج وتحسينه . . ومن أجل هذا تبذل العناية المستمرة والمتعددة النواحى لاحراز أفضل تطور ممكن للاقتصاد الوطنى . . وذلك بتشييد المصانع الجديدة ، ومد شبكة السكك الحديدية ، وبناء المحطات لتوليد الطاقة الكهربائية والتوسع المتواصل فى استخدام الميكنة . . كما وتقوم بتأسيس المدارس الجديدة بمختلف مستوياتها وفروعها العلمية ، ولا سيما المبنية منها ، وفتح المعاهد المتخصصة ، ونشر المؤسسات الثقافية والفنية ،وتامين العلاج الكافى والوقاية اللازمة للمواطنين .

ومن مستلزمات السياسة الإقتصادية للدولة الإشتراكية :

(أ) أن يدار مجموع الإقتصاد الوطنى وفق خطة شاملة ، تحدد فيها أهداف المجتمع الإشتراكى والوسائل التى تحقق بواسطتها هذه الأهداف ، وكيفية إنجاز هذه المهمات وأين ومتى .. وبهذا تمنح الدولة كل المؤسسات فى البلاد المعلومات الأساسية

عما هو مطلوب منها إنجازه ومايننتظره المجتمع من هذه الخطة ، والخطة تعتبر أيضاً بمثابة المرشد الأساسى بما تمليه من توجيهات تتعلق بالسياسة الإقتصادية السارية المفعول لكل مستويات الإدارة

(ب) يستخدم الإقتصاد الإشتراكى من أجل إنتاج سلع يحتاجها المجتمع ، ويتم هذا الإنتاج فى إطار الخطة العامة الموضوعة ، وهم يضعون فى إعتبارهم هذا الشعار .. « صالح المجتمع أولا . وماهو فى صالح المجتمع ينبغى أن يكون أيضاً فى صالح المؤسسات والمشروعات .. وكذلك كل فرد فى المجتمع » .

ثانياً ــ أنواع الهيئات التخطيطية :

توجد فى معظم الدول الإشتراكية ثلاثة أنواع من الهيئات التخطيطية ، هى :

ـ هيئات تخطيطية عليا (المركزية)

ـ وهيئات تخطيطية حسب الفروع (القطاعات)

ـ وهيئات تخطيطية حسب المناطق (الأقاليم) .

(أ) الهيئات التخطيطية العليا :

وهى المسئولة عن التخطيط المركزى لمجمل الإقتصاد الوطنى ، فتقوم بالتسويات اللازمة والتنسيق بين جميع فروع الإقتصاد الوطنى ، وتسهر على التطور المتناسب والمتناسق لكل المناطق .. وتتمثل هذه الهيئات فى المجلس الوطنى (مجلس الشعب) والحكومة المركزية .. فالمجلس الوطنى هو الذى يصادق على الخطة الطويلة الأجل لتطور الإقتصاد الوطنى .. وعلى ميزانية الدولة السنوية العامة .. وعلى بقية القوانين الهامة لشئون الإدارة المخططة للاقتصاد الوطنى .

هذا وتدير الحكومة جميع الأعمال التخطيطية ، فهى التى تضع مشروع خطة الدولة الشاملة لتطور مجمل الاقتصاد الوطنى ، وتقدمه للمجلس الوطنى وتصادق على الخطط السنوية ، وعلى جميع الاجراءات الاقتصادية التى لها أهمية شاملة لكل الاقتصاد الوطنى . وتشارك حكومات الأقاليم ومجالسها التشريعية فى أعمال وضع مشروع الخطة . . كما وتبحث جميع المسائل المتعلقة بتطور الاقتصاديات وثقافة كل اقليم .

وتستند الحكومة المركزية فى إعداد مشروع الخطة بالدرجة الرئيسية على وزارة التخطيط ومافيها من جهاز تخطيطى فنى ، وكذلك على وزارتى المالية والتكنيك وجميع اللجان العليا المتخصصة المرتبطة بها مباشرة مثل :

– اللجنة الخاصة بتطوير أساليب الإدارة والتنظيم .

– اللجنة الخاصة بتطوير الأبحاث العلمية – التكنيكية بالتعاون مع الأنشطة الإقتصادية المختلفة بغرض تنمية هذه الأنشطة .

– اللجنة الخاصة فى البحث عن أفضل السبل لتنظيم النسل ، مع ملاحظة أنه فى معظم الدول الإشتراكية يتجهون نحو زيادة النسل .

– غير ذلك من الهيئات التى تديرها الحكومة مباشرة .

ويقوم مكتب الدولة للاحصاء بتقديم التقارير المتعلقة بالمتابعة والتنفيذ لخطة الدولة الشاملة ، إلى الحكومة بانتظام .. والتى تكون عادة تقارير مصحوبة بالتحليل المستند على المعطيات والمعارف المتجمعة لدى المكتب عن تطور الإقتصاد الوطنى ، وعن المعلومات اللازمة خلال فترة التحضير للخطة الشاملة والخطط السنوية .

وتعتبر وزارة التخطيط ، هى الهيئة المركزية العليا لتخطيط تطور الاقتصاد الوطنى كما تقوم باصدار التعليمات والتوجيهات المتعلقة بالطرق الواجب اتباعها عند اعداد الخطة ، فتزود الوزارات وبقية المؤسسات المركزية الهامة بهذه الوثائق وبجميع الاستمارات الموحدة المستعملة لهذا الغرض ، حتى تصلها خطط الوزارات والمؤسسات الأخرى بصورة يمكن توحيدها عضويا ضمن إطار شامل . . وفى هذه التعليمات الصادرة عن وزارة التخطيط يجرى تحديد المؤشرات الواجب استخدامها وكيفية املاءها بالمعطيات الضرورية ، مثلا : الانتاج الاجمالى – إنتاج البضائع – مردود مبيعات تجارة التجزئة . . . الخ .

وبموجب هذه التعليمات المرشدة التى تعدها وتصدرها وزارة التخطيط ، تقوم كل وزارة بصياغة تعليماتها المرشدة التى توجهها للمؤسسات التى تشرف عليها لكى تعمل على ضوئها مشروع الخطة الخاصة بها .

(ب) الهيئات التخطيطية القطاعية :

وهى على نطاق الدولة كلها ، وتتمثل بالوزارات المتخصصة كوزارة الحديد والصلب ، وصناعة السيارات ، والتجارة الخارجية ، والأسلحة ، والبترول ، والسكك الحديدية ، وإنشاء الطرق ، والصناعات الإنشائية والثقيلة ، وبناء السفن ، والصناعات الكيماوية ، والقوى الكهربائية والزراعة ، المزارع الحكومية .. إلخ .. فتقوم هذه الوزارات باعداد مشروع الخطة الطويلة الأجل ، والخطط السنوية للفروع أو القطاع الذى تشرف عليه وتديره ، وذلك إستناداً إلى توجيهات الحكومة ووفقاً للتعليمات الصادرة عن وزارة التخطيط . وهى تدير العمل التخطيطى فى المؤسسات وغيرها من الوحدات الخاضعة لها ، فتعطيها التوجيهات الأساسية لعمل

وحداتها الإنتاجية ، وذلك فى كلا الحالتين ، أى فيما إذا كانت تدار مباشرة من قبل الوزارة ، أو من قبل اللجان الوطنية المحلية .. وفى كل وزارة يوجد قسم خاص لشئون التخطيط .

(ج) الهيئات التخطيطية الاقليمية :

وهى موجودة ضمن اللجان الوطنية فى المراتب الادارية على مستوى المحافظة والمركز . والقرية . . فتقوم اللجان الوطنية بادارة الأعمال التخطيطية ، معتمدة على لجانها المتخصصة فى شئون التخطيط (لجنة تخطيط المحافظة ، لجنة تخطيط المركز ، لجنة تخطيط القرية) .

ومهمة هذه اللجان التخطيطية بجميع مراتبها ، هى السهر والعمل الدائب لتحقيق التنمية المتكاملة لكل المنطقة المسئولة عنها ، ومن أجل التطور المتناسب لكل فرع واستخدام مجمل المصادر المحلية ، وتموين المواطنين بما يحتاجونه من سلع ، كل ذلك بالتوافق مع الصالح العام لمجموع البلاد والخطة الشاملة لتطور مجمل الاقتصاد الوطنى .

والمجلس الوطنى الاقليمى ، هو المسئول عن التطور الاقتصادى للاقليم ، فيقع على عاتقه ومعه اللجان المتخصصة ، المهام التخطيطية لتنمية كل فرع من فروع الاقتصاد الوطنى فى الاقليم .

ثالثاً – أنواع خطط الإقتصاد الوطنى :

التصنيف الزمنى :

يجرى التفريق فى نظام خطط الاقتصاد الوطنى ، من حيث الفترة الزمنية التى تغطيها الخطة ، إلى خطط طويلة الأجل ، ومتوسطة الأجل ، وخطط قصيرة الأجل .

والخطط الطويلة الأجل ، والتي تمتد إلى فترة تتراوح بين عشر وعشرين سنة أو أكثر ، تكون هي الاداة الأساسية للادارة المخططة لتنمية الاقتصاد الوطني ، فمثل هذه الخطط الطويلة الأجل وحدها هي القادرة على حل المسائل المتعلقة باجراء التحولات التركيبية (البنيان) للانتاج ، وإعادة توجيه الصادرات والواردات لصالح البلاد ، وتجديد وتحديث المؤسسات وزيادة فعالية وكفاءة الانتاج ، وذلك كله لأن التحولات الأساسية في الاقتصاد الوطني ، لا يمكن تحقيقها بدون تشييد جديد بتوظيفات واسعة نسبيا مع تحضير وتأهيل مهني للقوى العاملة . . وكلا هذين العنصرين ينبغي تخطيطهما لأجل طويل .

وهناك من يعتبر الخطة الخمسية ضمن الخطط الطويلة الأجل . . فاذا أخذنا بهذا التقسيم فتكون الخطة الخمسية ، هي أهم خطة من بين الخطط الطويلة الأجل . . ويوجد تقسيم آخر يعتبر الخطة الخمسية ، تخطيطاً للأجل المتوسط . . وهذه المسالة ليست حاسمة ، والمهم هو محتوى الخطة وطريقة إعدادها العلمي ديمقراطيا .

وتتكون الخطط الطويلة الأجل من :

(أ) الدراسات التكنيكية – الاقتصادية للتطور الطويل الأجل لمجمل الإقتصاد الوطني :

وهذه توضع عادة لفترة تمتد إلى ١٥ عاما أو أكثر . . وهذا يعتمد على الفترة الزمنية المقدرة لحل المشاكل المطروحة والمطلوب تخطيط تنميتها . . وهذه الدراسات تتناول القضايا المتعلقة بأسس المواد الخام ، ومصادر الطاقة ، ومصادر المياه ، التركيب السكاني في المنطقة ، التربية والإعداد التاهيلي للكوادر المطلوبة للتشييد والتشغيل والإدارة ، ولبقية المشاكل المرتبطة بهذا الموضوع . . كما توضع الدراسات أيضاً عن

الاتجاهات لمسار التطور اللاحق الطويل الأجل للفروع الانتاجية المهمة وللمناطق المهمة من البلاد ، ودراسات متكاملة عن التنمية الشاملة لمجمل الاقتصاد الوطني .

(ب) النظرة الطويلة الأجل للمنطلقات الاستدلالية :

وهذه توضع لفترة تمتد إلى عشرة سنوات ، وتكون بمثابة المنطلقات المساعدة على تعيين الأهداف وتحديد محتوى الخطة الخمسية . . ويبين فيها المؤشرات النوعية (الكيفية) المهمة ، والتي تكون من حيث الاجمال موازنة بشكل يؤمن الترابط المتكامل داخل الاقتصاد الوطني ، وأهم أجزاء هذه النظرية الطويلة الأجل للمنطلقات الاستدلالية التي تمس كل فرع ، هي :

- تنمية العلوم والتكنيك : وتستند هذه المنطلقات هنا من المعارف العلمية الجديدة في العالم ومن كل جديد في التكنيك ، وتحاول التوسع في التفاصيل وكيفية تطبيقها لخدمة الاقتصاد الوطني .
- تحليل احتمالات الاستهلاك للمنتجات في الفرع المعين وامكانية التصدير لهذه المنتجات كذلك .
- التدريب المهني للكوادر التي يجب تأمينها لتحقيق التحولات في هيكل البنيان في الانتاج خلال استخدام العلوم والتكنيك الحديثين .

(ج) الخطة الخمسية :

تعتبر هي الاداة الأساسية لادارة وتوجيه تنمية الاقتصاد الوطني ، فهي تؤمن الامكانيات للتطور الاقتصادي المتناسب ، على أساس الاستخدام الأمثل للمصادر الطبيعية والاقتصادية ، وفق ظروف البلاد . . فتحدد

المهام الرئيسية فى الخطة الخمسية فى مجالات الانتاج ، والتشييد الاستثمارى ، وتنمية التكنيك الحديث ، ورفع المستوى المعيشى للجماهير العاملة ، وتحديد أفضل الوسائل الملائمة لتحقيق هذه المهام . . والخطة الخمسية ينبغى أن تكون متوازنة ومتكاملة . . وتعتبر بمثابة توجيهات إلزامية للسياسة الاقتصادية المعمول بها فى مختلف المستويات القيادية التى لها قرارات حاسمة فى الادارة والتوجيه وذلك من أجل تأمين التنمية الفعالة للاقتصاد الوطنى . . وتعتبر الخطة الخمسية بعد موافقة المجلس الوطنى ، ومصادقته عليها كقانون . . وتتفاوت نسبة الالتزام بتنفيذ محتوياتها حسب صفة النشاط الاقتصادى المعنى بالالتزام . . وتوضع مع الخطة الخمسية المنطلقات لخمس سنوات التى تلى سنوات الخطة الخمسية ، وبذلك يتولد الاطار الشامل لمسار التطور القادم على إمتداد عشر سنوات .

ويقوم المخططون العاملون فى الأجهزة التخطيطية باعداد الخطة الطويلة الأجل ، وفى ذات الوقت الخطط القصيرة الأجل ، والتى سيكون لها الأولوية فى التنفيذ . . وهم يتابعون تحقيق هذه المهام ويقترحون الاجراءات الضرورية الواجب إتخاذها لتسيير متابعة التنفيذ بانتظام . . ويلاحظون فى الدول الاشتراكية من التطبيق العملى ، أن العمال يوجهون عنايتهم فى الغالب لتنفيذ الخطط القصيرة الأجل ، وهذا يستدعى أن تتولى الجهات الفنية المتخصصة بشئون التخطيط ، متابعة تنفيذ الخطة الطويلة الأجل ، والتأكد من مدى إنسجام الخطط القصيرة الأجل معها ، وكونها تكمل بعضها البعض لتصل للأهداف البعيدة بافضل ما يمكن وباقل الجهود .

والخطط القصيرة الأجل ، أو كما تسمى بخطط التنفيذ ، تكون دائما لفترة سنة ، ثم تعقبها خطة سنوية أخرى ، وهكذا حتى تغطى كل

سنوات الخطة الطويلة الأجل وتحقق ما فيها من أهداف ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن يؤدى هذا المسار المترابط إلى الرفع الدائم لمستوى تطور القوى المنتجة ، والاستخدام الأمثل والأكثر فعالية لثروات البلاد المتاحة والمحتملة ، وتكوين الاحتياطى الضرورى . .

أى أن الخطط السنوية هنا تقوم بتوضيح وتفصيل الأهداف التى تتضمنها الخطة السنوية ، وفق الظروف الواقعية الملموسة وما يحصل فيها من تغير خلال تطبيق الخطة الخمسية .

وتتضمن الخطة السنوية بعض المشاريع التى يستلزم استكمالها أكثر من عام واحد ، لذا يجب ربط هذه الخطة السنوية بالخطط التى تليها . : ومثل هذا الترابط المتسلسل والمنظم هو الذى ينبغى أن يسود فى العمل التخطيطى وفق أساليب واضحة ، وكذلك ينبغى على جميع الأجهزة التخطيطية أن تكيف الخطة الطويلة الأجل باستمرار مع الواقع الموضوعى للتطور ، وبشكل خاص تطور العلوم والتكنيك ، والتبدلات الحاصلة فى إحتياجات المواطنين وفى طلبات المستهلكين فى الخارج خلال عمليات التجارة الخارجية ، وبالتالى مع تطور مجمل الاقتصاد الوطنى .

التصنيف وفق محتوى الخطة :

كما يمكن تصنيف الخطط وفق معيار آخر غير معيار الفترة الزمنية : : فمثلا وفق محتوى الخطة يمكن أن نرتب الخطط على الوجه التالى : خطة الانتاج الصناعى — خطة الانتاج الزراعى — خطة البناء — خطة الاستثمار — خطة القوى العاملة — الخطة المالية . . الخ . وكذلك وفق مستوى الادارة التوجيهية ، أى المجال الذى تشمله الخطة ، فنعرف خطة القطاع أو الفرع . ، وخطة المؤسسة الصناعية أو الزراعية (تعاونية مثلا) أو التجارية ، أو خطة الاقتصاد الوطنى ككل ، أو خطة الاقليم أو المحافظة .

رابعاً – مؤشرات الخطط :

تسمى كل المعلومات الرقمية المدرجة فى الخطة بالمؤشرات . . ونظام مؤشرات الخطة يتناول كل جوانب عملية إعادة الانتاج الموسعة ، وتنمية الثقافة ، والصحة ، والضمان الاجتماعى .

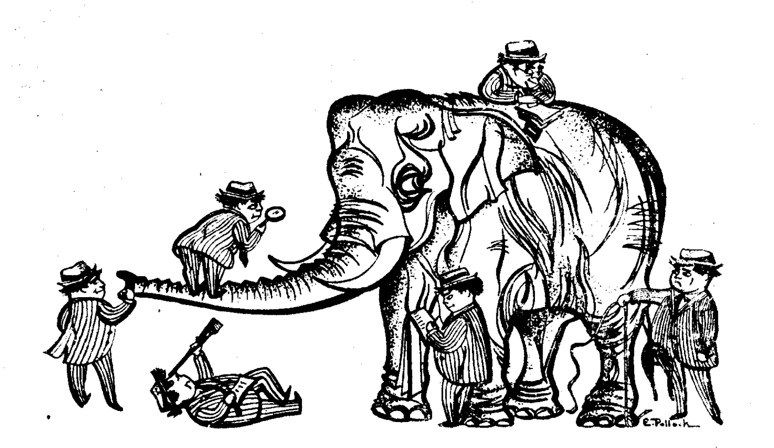
وتعبر مؤشرات الخطة قبل كل شىء عن المهام الاقتصادية والسياسية . . ويجب أن تكون معدة بصورة جيدة ، لاسيما فى تلك المجالات التى ترمى الخطة إلى حل بعض المشكلات الأساسية فيها فى فترة معينة .

وبالطبع ، فان نظام المؤشرات لابد أن يكون موحداً وملزما للجميع ، تحدده وزارة تخطيط الاقتصاد الوطنى فى الطرق والتعليمات التى تصدرها وترفقها بالتوجيهات المقرونة بالاحصائيات اللازمة لملأ جميع المؤشرات . . وهذا الأسلوب لا يستبعد الفروق الممكن وجودها فى مؤشرات كل فرع إقتصادى وبشكل خاص مؤشرات قدرة كل فرع إقتصادى .

هذا ويمكن التفريق بين مؤشرات الخطة من عدة وجوه :

– حسب درجة الالزام ، نفرق بين الواجبات الالزامية (مثلا الاستثمارات المهمة) ، وبين الحدود التى يجب الإلتزام فى التحرك ضمنها (مثلا مجمل الاستثمارات أو عدد القوى العاملة) أو المؤشرات الاستدلالية (التوجيهية) التى تخدم التنظيمات الدنيا ، وذلك بتقديم المعلومات المفيدة لها حول خلاصة النتائج التى توصلت لها الهيئات التخطيطية العليا .

– وبالنسبة لسعة المهام المخططة ، فيجرى التعبير عنها بالمؤشرات الكمية ، التى تصنف بالمقادير (مثلا : حجم الانتاج ، رصيد



نحن جميعاً نعرف القصة التى نتداولها عن هؤلاء الذين يتسرعون فى الحديث والافتاء فى الامور دون أن تكون لديهم النظرة الشاملة القائمة على البحث والدراسة والتعمق . . . اننا نعرف قصة بعض « العميان » الذين تحسس كل فرد منهم جانباً من جسم الفيل ، وأخذ كل فرد منهم يصفه . . فقال الذى لمس اذنه ، إن الفيل « كالمروحه » . . وقال الذى لمس ساقه ، إن الفيل « كجذع الشجرة » . . . وقال الذى لمس ذيله ، إن الفيل « كالحصان » . . . وهكذا تعددت الآراء . وهذا المثل يدفعنا إلى الإيمان بالتخطيط العلمى الذى يعتبر « شمول التخطيط » مبدأ « أساسياً من مبادىء إعداد الخطة » . . . وان أى إنسان يكون منطقياً مع نفسه ومع غيره بالقدر الصحيح من المعلومات التى تكون لديه . . ومن أجل ذلك يتعمق المخططون العلميون أولا فى كل جزئية من الجزئيات . . . ثم يضعون جميع المعلومات تحت انظارهم جميعاً لوضع الخطة فى ضوء « النظرة الشاملة » . . . انه عار فى ضوء مجتمعنا العلمى الدولى المعاصر أن تكون النظرة إلى الأمور جزئية أو ضيقة ، ومن قال لا أدرى فيما لا يدرى فقد أفتى .

الأجور ، عدد القوى العاملة) والمؤشرات الشبكية (شبكة محلات البيع بالتجزئة ، المدارس ، المستشفيات) . . أما المؤشرات النوعية (مثل : إنتاجية العمل ، إرتفاع التكاليف ، المعايير التكنيكية — الاقتصادية) فانها تحدد فى ضوء المواصفات والمقاييس الموضوعة ، والتى ينبغى تنفيذ مختلف الأعمال على هديها .

— وبموجب أسلوب التعبير ، تصنف المؤشرات ، إلى مؤشرات مادية ، معبر عنها بوحدات كمية (كيلو متر ، متر ، لتر ، هكتار . . الخ) ومؤشرات نقدية معبر عنها بالعملة المحلية أو أى عملة أخرى .

خامساً — أساليب وضع الخطط الإقتصادية :

الشرط الأساسى عند وضع الخطط الاقتصادية ، هو أن تكون الخطة متوازنة من حيث الكم ، ويستخدمون لتحقيق هذا الغرض ، طريقة الموازين ، التى تبين توازن الحاجات والمصادر الكفيلة باشباعها ، ماديا وماليا وقوى عاملة . . الخ . وتكمن أهمية طريقة الموازين ، فى كون المخططين باستطاعتهم أن يعملوا بضعة مئات من هذه الموازين . . أى يضعون ميزانية تخطيطية لكل جزئية من الجزئيات ، ثم تجميع كل هذه الخطط المترجمة بأرقام تتعلق بكل جزئية فى ميزانية موحدة . . وبذلك يضعون ميزانا للقطاع ، وبالتالى يستخلصون ميزانا لمجمل الاقتصاد الوطنى . . ونظام الموازين هذا ، المترابط بعضة ببعض ، يؤمن التناسبات الرئيسية ، وعن طريقه تجرى التسويات بين الحاجات والمصادر فى كل فرع من فروع الاقتصاد وبالتالى داخل الاقتصاد الوطنى ككل .

الا أن طريقة الموازين هذه ، لا تستطيع منفردة تأمين التنمية الفعالة

للاقتصاد الوطنى .. ولهذا فإن من الضرورى أن تستخدم معها طرائق أخرى لتحليل الفعالية (الكفاءة) والأفضلية المثلى للخطة .

وعند تطبيق هذه الأساليب . . فالمطلوب منها هو الوصول إلى الحل الأمثل (الأفضل بين الممكن) لتغطية حاجات المستهلكين ، من حيث الكمية ، تركيب التشكيلة ، ونوعية السلع والخدمات المقدمة لهم . . كل ذلك بأقل التكاليف الممكنة نسبياً للعمل الاجتماعى . . ولكى يتم الوصول كذلك إلى تحقيق التطور التكنيكى – الاقتصادى الأفضل والأمثل لكل فرع من فروع الاقتصاد الوطنى ، التى عليها أن تؤمن الاشباع المتزايد لحاجات المجتمع ، وهذا يتطلب تمهيد الطريق انطلاقاً من التحليلات العلمية العميقة للاقتصاد الوطنى عند إعداد الخطة الطويلة الأجل لتأتى الأهداف المرسومة فيها متجاوبة مع إمكانيات وحاجات البلاد ، وحتى تكون توجيهاتها دليلا يؤدى للوصول إلى الغايات التى تتوخاها .

وينبغى فى عمليات التخطيط استخدام الأساليب الرياضية بالتدريج ، ولا سيما طريقة ميزان التشابك بين الفروع ، أى الطريقة التركيبية (وهذا الميزان يشبه من حيث التركيب رقعة الشطرنج) والحسابات التفاضلية .

وعدا طرق نظام الموازين ، وطرق تحليل الفعالية (الكفاءة) واختيار الأفضليات المثلى للخطة ، فتستخدم أيضاً عدة طرق مساعدة ، كطريقة المقارنة ، وطريقة التقريبات المتدرجة أو المتوالية . . وغير ذلك من الأساليب التى تستهدف الرقابة .

ان التقدم العلمى فى الإقتصاد والرياضيات له أهمية كبيرة بالنسبة لتحسين طرق تخطيط الاقتصاد الوطنى . . حيث يمكن من تحسين وضع

الموازين وحل العلاقات بين فروع الاقتصاد الوطنى ، وبذلك يصبح بالامكان إعداد الخطة بصورة أوضح وأكثر اطمئنانا . . كما ويساعد أعداد الحسابات بواسطة العقول الالكترونية فى وضع أكثر من مقترح واحد لخطة ، ومن ثم إيجاد الحل الأمثل من بينها . ومما لاشك فيه أن النماذج الرياضية الاقتصادية تتطلب المزيد من الدراسة والتوسع لتعميق هذا الفرع العلمى وتطبيقه فى تخطيط الاقتصاد الوطنى ، إذ أن هؤلاء المتخصصين بإمكانهم إعداد البرامج الرياضية والاستفادة من تحليل النتائج التى تقدمها هذه الأجهزة الحسابية الالكترونية الحديثة .

هذا وينبغى أن نأخذ فى الحسبان أنه رغم المساعدة الكبيرة المنتظرة من الرياضيات الاقتصادية إلى التخطيط الاقتصادى ، إلا أنه تظل حاليا كثيرا من المسائل التى يجب على التخطيط أن يحلها بنفسه . . لأنه عند إعداد الخطة لابد من مراعاة بعض العناصر التى لانستطيع التعبير عنها جيدا بالرياضيات . . مثلا ما نتوقعه من تقدم فى تطور العلوم والتكنيك ، والتغيرات فى الأسواق الخارجية ، وأثر ذلك على القدرة الدفاعية للبلاد وغيرها من العوامل المشابهة . . ولكن طبعا ليس من المستبعد إطلاقاً أن نهتدى للتعبير عن هذه العوامل بالرياضيات أرقاماً ومعادلات .

ونحن نشهد فى الوقت الحاضر تطوراً لطريقتين رياضيتين ، كلاهما مهم جداً للتخطيط ، وهما : طريقة البرمجة الخطية ، وطريقة ميزان التشابك المعتمد على الرياضيات العالمية .

سادساً — التدرج المتبع لوضع خطط الدولة :

ينبغى أولا قبل إعداد أية خطة ، الإلمام التام بالتطور السابق ومعرفة الحالة الراهنة جيداً . ولهذا فان أول خطوة فى العمليات التخطيطية ، هى

القيام بتجميع المعطيات الإحصائية وكل المعلومات المفيدة ، ثم تبويبها وتصنيفها وتحليلها .. وكذلك ينبغى كسب المعلومات الضرورية حول إتجاهات التطور اللاحقة ، وبشكل خاص فيما يتعلق بالتطور التكنيكى وطلب المستهلكين ، وعدد السكان وتركيبهم الجنسى والعمرى ، وأخيراً معرفة الأوضاع السياسية على الصعيد المحلى والعالمى .. فمن خصائص التخطيط العلمى ، أنه ينطلق من المعرفة الأكثر شمولا للحاضر ، وإستناداً عليها فى صياغة التوقعات التنبؤية للتطور المقبل .

وتعتبر الدراسات المعدة حول ترتيب حاجات المجتمع والمواطنين كأفراد فى مجتمع إشتراكى متطور ، المنطلق الأساسى لوضع الخطة الطويلة الأجل .. وفى هذه الدراسات ترسم معالم الحلول لكيفية معيشة الإنسان الإشتراكى بعد عشرين عاماً وحتى الخمسين عاماً القادمة .. من حيث سكنه وكيف ستكون عليه المدينة والقرية الإشتراكيتان .. كم ساعة سيشتغل وكيف سيمضى أوقات فراغه ؟ . أى أن هذه الدراسات التى لا تنقطع ، تحاول أن تبلور الإطار العام لصورة المجتمع الإشتراكى الآخذ فى التطور والإزدهار وتستخلص من هذا الإطار العام الأهداف التى ينبغى العمل على تحقيقها .

ومن ثم يجرى حساب تعداد السكان بدقة ، وحصر عددهم فى كل مرحلة من المراحل التى يخطط لها فى البلاد ككل ، وداخل كل محافظة ، والتوقعات المنتظرة فى الهجرة من الريف إلى المدينة مع زيادة التصنيع ، ومعرفة التركيب العمرى للسكان فى كل هذه المراحل ، وتوزيعهم إلى إلى مجموعات عمرية ، لاسيما من هم فى حدود العمر الذى يسبق الدراسة وفى المرحلة الدراسية الإلزامية ، ومن هم فى العمر الإنتاجى ، وما بعده أى فى العمر التقاعدى .. كل ذلك مع تقسيمهم دائماً إلى ذكور وأناث :

وإستناداً إلى هذه الدراسات ، وكذلك إعتمادا على البحوث المعدة عن تطور حاجات السكان الفردية والإجتماعية ، توضع الدراسات عن آفاق التطور الطويل الأجل للتكنيك فى كل فرع من فروع الإقتصاد الوطنى .. ومثل هذه الدراسة تجيب على المسائل المطروحة التالية : كيف كان التطور الجارى فى الفرع المعين ، ومقارنة مع تطور ذات الفرع فى بلدان أخرى ، وكيف هى حالة طاقته (قدرته) الإنتاجية ، سعة تشكيلة المنتجات فى هذا الفرع ، وعدد القوى العاملة فيه ، إمكانيات تسويق منتجاته ، والأساليب المتبعة فى التنظيم والإدارة فيه ، وآفاق تطور العلوم والتكنيك المتعلقة به ، وغيرها من المسائل الرئيسية المرتبطة بهذا الفرع ، وهكذا الحال مع بقية الفروع الأخرى .. وبمساعدة هذه البحوث المتكاملة ولاسيما الخاصة بالتطور التكنيكى المقبل وعن إحتمالات تطور طلب المستهلكين فى السوق الداخلية والأسواق الخارجية ، يجرى البحث عن إختيار أفضليات الحد الأمثل من الحلول للتطور الطويل الأجل لهذا الفرع المعنى بالتقصى والدراسة والبحث والتخطيط ، ومن ثم يجرى تشخيص الشروط والمستلزمات الضرورية لتحقيق هذا التطور المخطط للمستقبل .

وعند تخطيط فروع الإقتصاد الوطنى ، ينبغى الإنطلاق من المهام النهائية للخطة الطويلة الأجل ، وتعيين الخطوات الممكن تحقيقها على مراحل حسب الظروف الإقتصادية لكل مرحلة منها ، لكى يتم الوصول أخيراً لتلك الغايات المتوخاة فى الخطة الطويلة الأجل .

مثلا لتأمين القدرة الانتاجية المتوخاة بعد خمسة عشر عاما فى فرع معين ، يجب البدء فى بنائها فى بعض الحالات بعد ثمان سنوات .. إلا أن تحضير التصميمات لهذا التوسع مثلا يجب تحضيرها بعد ستة سنوات . . وبعد قطع مرحلة معينة من التشييد وقبل

انتهائه ، ينبغى أن يكون التفكير والتخطيط قد أخذ فى الاعتبار سلفا بان المصنع الجديد يحتاج بعد تاريخ محدد تماما إلى المواد الأولية والخام ، وإلى المحروقات (الوقود) والطاقة الكهربائية والعمال المدربين على تشغيله وإدارته ، ومعرفة الجهات التى ستتسلم منتجاته .. وهذا ليس كل ما فى الأمر ، بل أن قسما من منتجات هذا المصنع ، ستحتاج إلى منتج جديد ، أى بدورها تولد صناعة جديدة . . أى أنه بعد الانتهاء من بناء مصنع الأسمنت وبدئه بالانتاج ، فالمنتظر أن تتوسع صناعة مواد البناء المعتمدة على الأسمنت كمادة أولية ، كالبلاط لرصف الأرضية فى البيوت أو لصنع الألواح الأسمنتية ، وبالتالى فالمتوقع أن تتوسع صناعة البيوت ككل . . وهذا يستدعى توسعا فى صناعة الأبواب والنوافذ والمرافق الصحية والتأسيسات الكهربائية ، وهذا سيؤدى إلى توسع جديد فى صناعة الأثاث واللوازم المنزلية . . الخ .

ومثل هذا الترابط موجود فى بقية الإقتصاد الوطنى ، وفى سبيل الوصول إلى تخطيط جيد سديد ينبغى معرفة هذه الإرتباطات وأخذها بعين الإعتبار .

وبالإضافة إلى الدراسات السابقة عن كل فرع من فروع الإقتصاد الوطنى وآفاق تطورها المتكامل النواحى ، ينبغى أن توضع دراسات مماثلة عن تطور المناطق (الأقاليم) فى الفترات الطويلة الأجل أيضاً . وذلك فى سبيل الإستخدام الأمثل لكل المصادر المتاحة والمحتملة .. ومن أجل الوصول قدر الإمكان إلى تحقيق التساوى فى مستويات تطور المناطق .

ويجرى بعد ذلك توطين المشاريع الصناعية بصورة متناسبة ، وحتى لا تتمركز فى منطقة واحدة ، ولكى توفر قدر الامكان نقل المواد للمواد الأولية والقوى العاملة والمنتجات .. وذلك لكى

تتاح فرص العمل للمواطنين فى كل مناطق البلاد ، وإمكانية الشراء للسلع ، والتعليم والمعالجة الصحية والتمتع بالنتاج الثقافى ووسائل الترفيه . . ومن هذه الاعتبارات وغيرها يجرى إعداد الدراسات عن التخطيط الاقليمى المستهدف لتحقيق التنمية المتكاملة الجوانب لكل المناطق ويراعى دائما حاجتها لجميع الضروريات اللازمة للحياة العصرية ، كالماء النقى والطاقة الكهربائية والغاز ودور الحضانة والمدارس والمخازن . . الخ .

وهذه الدراسات الإستدلالية للتطور الإقليمى ، تتضح أكثر فاكثر فى الخطط المكانية ، التى تضعها كل محافظة والتنظيمات الإدارية التابعة لها : وفى هذه الخطط المكانية لا يجرى فقط حل المسائل المتعلقة بكيفية توسع الأحياء السكنية ، وأين ستشيد المصانع الجديدة ، ومحطات توليد الكهرباء وأين ستمر أنابيب الغاز والنفط وغيرها من المؤسسات الإنتاجية ، وإنما سيجرى فيها توطين المراكز التعليمية والثقافية والصحية والرياضية والسياحية وبقية الخدمات الأخرى . كما أنها تعطى إنتباها خاصاً لمشاكل النقل والمواصلات

لقد شيدت شبكة الطرق والشوارع فى غالبيتها فى الماضى أيام إستخدام العربات التى تجرها الخيل ، ولذا فإن الكثير منها لا تتلاءم مع حاجات اليوم ، حيث يتزايد استخدام سيارات النقل الثقيلة والكبيرة الحجم ، وسيارات النقل الخاصة ، وغيرها من وسائل النقل الحديثة . . ولهذا من المنتظر أن تزداد المصاعب فى بعض المدن ذات الشوارع الضيقة كلما إزداد عدد وسائل النقل العصرية ، مما يتطلب حلا سريعاً ، وهذا ما ترمى له الخطط المكانية . .فينبغى وضع الدراسات الاستدلالية لكثير من الحلول التى تتعلق بهذه المشكلات ، كفتح الشوارع العريضة الحديثة التى تتخللها

الممرات الأرضية والجسور عند تقاطع الطرق ، لكى لا تعيق حركة السير السريعة ، والتفكير فى تشييد الشوارع المتعددة الطوابق ، يكون أعلاها للمارة ، ووسطها للسيارات ، فى حين يظل الطابق الأرضى للوسائل التى تسير على السكة الحديدية .

ويهمنا أن نشير إلى أنه لا يكفى طبعاً التخطيط المكانى وحده لتحقيق الحد الأمثل لتطور هذا الفرع أو ذاك بصورة منعزلة ، وإنما ينبغى أن يكون هناك إتجاه شامل متكامل لتطور مجمل الإقتصاد الوطنى تنطلق منه الخطط المكانية أو الخطط القطاعية لكل فرع . وحتى هذا لايكفى ، لأن البلدان لا تتطور بانعزال عن البلدان الأخرى ، ولهذا ينبغى أن تنسق خططها قدر الإمكان مع خطط بلدان أخرى تشترك معها فى مواثيق التكتلات الإقتصادية .. وتعتبر العلاقات الخارجية بوجه عام مهمة جداً بالمقارنة مع بلدان عديدة ، لأن أى بلد ليست مكتفية ذاتياً بالكثير من السلع ، بل تحتاج للعديد من المواد الأولية التى تستلزمها صناعاتها المحلية .. لذا نراها تعتمد لدرجة عالية على الإستيراد والتصدير .. ولذا فقد يكون من صالح البلاد أن لا تنتج كل الفروع ، وإنما تتخصص ببعض الفروع التى تتطلب خبرة علمية رفيعة ومواداً أولية قليلة ، وتنتج منها كميات كبيرة وبكفاءة تماثل مثيلاتها فى الأسواق العالمية .. وفى طريق التخصص هذا يسهل الإرتباط مع الدول التى تدخل فى نطاق المساعدات الإقتصادية المتبادلة :. ولهذا يجب إجراء التسويات المطلوبة على الخطة الطويلة الأجل إستناداً إلى الإتفاقيات الإقتصادية التى تعقدها مع هذه الدول وكذلك الإعتماد على البحوث المستخلصة من دراسة الأسواق الرأسمالية ، لإيجاد الحد الأمثل من النتائج لتطور الإقتصاد الوطنى بارتباطاته الخارجية .

ان الدراسة الاستدلالية للتطور الطويل الأجل ، لا تعتبر حلا دائما ونهائيا ، لأن الزمن يأتى بالجديد من المكتشفات ، وتتطور باستمرار أساليب اشباع حاجات المواطنين الفردية والجماعية ، كما وتتغير دوما الأوضاع فى التجارة الخارجية . . ولهذه الأسباب وغيرها ، ينبغى تعديل هذه الدراسات التوجيهية للتطور الطويل الأجل فى الفروع المختلفة وفى المناطق ولمجمل تطور الاقتصاد الوطنى مرة كل خمسة سنوات على الأقل . . أى قبل إعداد الخطةالخمسية الجديدة . . وإذاكانت المنطلقات لتطور كل قطاع أو كل محافظة واضحة ، حينئذ يكون من السهل صياغة المهام المطلوب حلها فى الخطة الخمسية التى هى مرحلة التخطيط الطويل الأجل . . وإذا حصل العكس أى أن يكون القطاع أو المحافظة بدون منطلقات مدروسة علميا لآفاق تطورها ، فتكون السياسة الاستثمارية فيهما مرتبكة ونتائج تطورهما أقل كفاءة من الحالة الأولى خلال خطتهما الخمسية .

وهذا التدرج فى وضع الخطط ينبغى فهمه كعملية إستجلاء توضيحية مستمرة للتصورات حول التطور المقبل فى كل حقل ، تتم خلالها تبادل المعلومات بين المؤسسات والهيئات التخطيطية المركزية . والغرض من هذا هو أن تكون مثل هذه المعلومات المتبادلة وتقصى الوقائع عاملا مساعداً على واقعية الخطة المستجيبة لحالة الإقتصاد فى الفترة المعينة وإمكانيات تطوره اللاحقة .. وأن تكون هذه الخطة أداة فعلية لتحقيق التطور المتناسب والكفء بالحدود المثلى لكل الإقتصاد الوطنى :

وفى إيجاز يمكن تقسيم التدرج فى إعداد الخطة الخمسية إلى المراحل التالية :

(أ) إعداد المشاريع للمواءمات الإقتصادية الرئيسية الشاملة .

(ب) وضع مشاريع لخطط المؤسسات وبقية التنظيمات .

(حـ) إجراء التسويات وتنسيق مشروع الخطة الأخير للاقتصاد الوطنى الشاملة :

وتقوم الهيئات التخطيطية المركزية (وزارة تخطيط الإقتصاد الوطنى) باعداد المشاريع للمواءمات الإقتصادية الرئيسية الشاملة ، وتستمد عملها هذا من تحليل الوثائق والمعطيات الإحصائية عن التطور السابق للاقتصاد الوطنى ، وعن وضعه الراهن ، والآفاق المستهدفة لتطوره اللاحق .. ولهذا يجب أن تتوفر للمخططين فى هذه الهيئات المركزية (الوزارة) المعلومات الدقيقة الموثوقة (معطيات إحصائية ، تحليلات علمية ، توجيهات السلطات المسئولة) حول جميع الفروع الإقتصادية والمناطق المراد تخطيط تطورها المقبل . وفى هذا المجال يمكن أن تساهم دراسات وبحوث المعاهد العلمية والجامعات بالإضافة إلى أجهزة الدولة المتعددة فى الوزارات المركزية والمحافظات المكانية .

ولكى تستطيع الهيئات التخطيطية المركزية ، صياغة التطورات الواقعية (التنبوءات العلمية لافاق التطور المقبل) وتحديد التغيرات فى هيكل الخطة ، فيجب عليها إلى جانب معرفة التطور السابق بصورة جيدة ،أن تعرف بدقة :

(أ) التطور المتوقع لحاجات المستهلكين محلياً وفى الخارج .

(ب) إمكانيات إستخدام نتائج التطور العلمى والتكنيكى العالمية فى الإنتاج المحلى ؛

ويجب توضيح الإطار الأولى للتصورات باستمرار ، وذلك بالتعبير الرقمى الملموس لتطور كل فرع من فروع الإقتصاد الوطنى ، الإستثمارات — التشييد — الإستهلاك المحلى — التجارة الخارجية — وهذه كلها ينبغى التنسيق فيما بينها وإجراء التسويات اللازمة بمساعدة ونظام الموازين .. وإذا بذل المخططين غاية جهدهم فى تشخيص الحلول ، فيمكن عمل أكثر من مقترح واحد ثم إجراء أفضل الإختيارات من بينها للوصول إلى الحد الأمثل من التطور لمجمل الإقتصاد الوطنى ، وفى هذه المرحلة من الإعداد للخطة يجب على الهيئات التخطيطية المركزية والسلطات المركزية الأخرى (الوزارات — مصرف الدولة .. إلخ) .. أن تحدد القواعد والأدوات الإقتصادية التى يجب الإلتزام بها ، مثل أسس سياسة الأسعار والأجور ، نسب الإستقطاعات من الدخل الإجمالى والأصول الثابتة ، نسبة الفائدة على أنواع القروض للأغراض المختلفة وللآجال المختلفة ، وغيرها من الأدوات الإقتصادية المماثلة وذلك لكى يكون الأمر واضحاً للمؤسسات وقياداتها المتخصصة وتأخذ بعين الإعتبار الأوضاع التى تنمى نشاطاتها فى حدودها عند إعداد الخطة الخمسية وتنفيذها .

ولهذا تقدم إلى المؤسسات بما فيها التعاونيات ومجالس المديرين المختصة الوثائق الاتية :

(أ) معلومات معززة بالأرقام عن التصورات الشاملة للتطور الإقتصادى والتى تعتبر مهمة بالنسبة لمختلف المؤسسات والوحدات .

(ب) بعض الواجبات الملموسة التى تخص المنتجات الهامة والضرورية جداً ، أو الإستثمارات ، أو التجارة الخارجية .

(ح) القواعد الإلزامية ، والأدوات الإقتصادية الواجب إستخدامها فى الفترة التى يخطط لها .

وتعتبر الإقتراحات التى تتقدم بها مختلف المؤسسات والتعاونيات ، للهيئات التخطيطية المركزية ، وثائق على جانب كبير من الأهمية ، تشير إلى إتجاهات التطور التى ترمى إليها .. لأن هذه المؤسسات والتعاونيات تستطيع أن تبحث آفاق التطور لطلب المستهلكين على منتجاتها بصورة أفضل من الهيئات التخطيطية المركزية .. وكذلك التطور العلمى التكنيكى لمتعلق بانتاجها ، وهى تستطيع عن طريق العقود التى توقعها مع الموردين والمستلمين للبضائع أن تحدد بشكل ملموس الأرقام الواقعية فى إطار مشروع الخطة الذى تقترحه .. ويستوى الحديث كذلك عن معرفتها بطاقاتها (قدرتها) الإنتاجية فى الظرف الراهن وإمكانيات توسيعها فى الفترة التى تخطط لها .

ويعتبر الاقتراح الأخير لخطة تنمية الإقتصاد الوطنى الشاملة عبارة عن تجميع عضوى لمشاريع ومقترحات خطط جميع المؤسسات والإتحادات التعاونية وبقية التنظيمات فى جميع أرجاء البلاد .. ومقترحات خطط المؤسسات تساعد الهيئات التخطيطية المركزية على توضيح التصورات الأولية للمواءمات الشاملة .. ومن ثم الوصول إلى أفضل الحلول ، ويحدث فى بعض أو كثير من الأحيان أن تطلب الهيئات التخطيطية المركزية من المؤسسات إجراء بعض التعديلات والتصحيحات على المقترح المقدم من قبلها لمشروع خطتها ، ويحدث هذا بشكل خاص عندما تكون خطط المؤسسات لم تؤمن المواءمات (التناسبات) المتوقعة بين المناطق وبين الفروع ، أو عندما يكون الإنتاج المخطط غير كاف لتغطية الصادرات المخططة زائداً الحاجات الإستهلاكية المحلية المنتظرة .. وبعد إستكمال جميع أعمال التنسيق والتسويات المشار إليها .. تقدم وزارة التخطيط مشروع الخطة الشاملة إلى مجلس الوزراء .. وعندما

يصادق عليها تقدم للمجلس الوطنى (مجلس الشعب) فاذا ناقشها وصادق عليها تصدر بقانون وتكون ملزمة للجميع .

وفيما يتعلق بالخطط التنفيذية (السنوية) فهذه تعتبر قبل كل شيء من شئون المؤسسات بما فيها التعاونيات .. والمؤسسات فى هذه الحالة ينبغى عليها أن تنطلق فى وضع خطتها السنوية من منطق تصوراتها الطويل الأجل ، ومن التوضيحات الجارية لها فيما يتعلق بالأبحاث المعدة حول طلب المستهلكين وإمكانات التموين .. وبالطبع هنا يجب على المؤسسات أن تلتزم بالمهام المحددة لها من قبل الهيئات التخطيطية المركزية .

- ثم يقع بعد ذلك على الهيئات التخطيطية المركزية صياغة خطتها السنوية ، ثم تجرى موازنة وتسوية كل الموقفين وتعد مقترحا للحكومة بشأن الأدوات الإقتصادية التى بمساعدتها تستطيع التأثير على المؤسسات والتعاونيات وتوجهها لتحقيق سياستها الإقتصادية .

ولا بد أن تكون الخطط التنفيذية دائماً خططاً سنوية .. غير أننا ينبغى أن نلاحظ أن هناك بعض الخطط تكون فى الغالب لعدة سنوات .. كخطط التشييد الإستثمارى للأصول الثابتة ، وفى هذه الحالة يجرى خلال العام تحقيق جزء منها يحدد فى الخطة السنوية .. و توضع عند عمل الخطة السنوية التفصيلية دائماً الخطوط الأساسية للاطار العام لخطة السنوية التالية .. حيث تتضح فيها الأعمال التكميلية لبعض المشاريع الإستثمارية وغيرها .. وهكذا على التوالى تنفذ الخطة الخمسية عاماً بعد آخر من خلال التأكد من صحتها عند التطبيق وهو المعيار الأمثل لمعرفة واقعيتها .

مثل من روسيا :

تم المرحلة الأولى لوضع الخطة الخمسية فى الإتحاد السوفييتى ، فى الهيئة المركزية للتخطيط وكذلك فى الوزارات والهيئات والجمهوريات الإتحادية ، وهى تنحصر فى عمل تحليل كبير ، حيث يتم تنفيذ الخطط الحالية ومستوى تطور الإقتصاد القومى ، وإمكانية وآفاق إستخدام أحدث منجزات العلم والتكنيك .. ويسمح هذا التحليل بتوضيح أفضل للنماذج لتنظيم الإنتاج والعمل .. وأن يكشف فى الوقت المناسب عن إحتمالات عدم التطابق فى نمو الصناعات المترابطة ، وغيرها .. وتوجه أهمية خاصة عند ذلك إلى خبرة إدخال أحدث المنجزات ، مع العمل على نشرها الواسع .

وفى هذا الوقت ، تقوم هيئات التخطيط المركزية ، وأكاديمية العلوم فى الاتحاد السوفييتى وغيرها من المنظمات العلمية بأبحاثها الاقتصادية . . وتصدر توصياتها فى أهم مشاكل تطور الاقتصاد القومى فى البلاد . . ويوضح خبراء الهيئة المركزية للتخطيط أفضل صيغ الانجاز المتتالى والمتكامل للمهام الاقتصادية والاجتماعية ، والتى يجب حلها فى الخطة الخمسية الجديدة ، وتعرض التصورات المناسبة فى اللجنة المركزية للحزب الشيوعى السوفييتى ومجلس وزراء الاتحاد السوفييتى ، ويبدأ إعداد مشروع التوجيهات المتعلق بالخطة الخمسية لتطور الاقتصاد القومى . . وفى هذا العمل الذى ترأسه اللجنة المركزية للحزب الشيوعى السوفييتى ، تشترك كل الهيئات الاقتصادية المركزية للتخطيط وكذلك مثيلاتها فى الجمهوريات كافة .

وتعطى الهيئة المركزية للتخطيط فى الإتحاد السوفييتى تصوراتها المبدئية عن تطور الإقتصاد فى الخطة المقبلة ، وهذه التصورات تسترشد بها الهيئات الفرعية وغيرها فى شتى أنحاء الجمهورية .. وفى هذه المرحلة تساهم بنصيب

وافر جماعات العمال والمنظمات الحزبية والنقابية والكمسومولية (منظمات الشباب) فى المؤسسات والمصالح ، وتناقش المهام العامة الأولية ، تطبيقاً للامكانيات الواقعية وظروف نشاط كل مؤسسة وكلخوز ، وسوفخوز (مزارع تعاونية — وعامة) كما تعطى عناية خاصة للاقتراحات الموضوعية .

ثم تقدم هذه الإقتراحات ، بعد هذه الدراسات المستفيضة إلى الهيئة المركزية للتخطيط وإلى لجنة الدولة التابعة لمجلس الوزراء بالإتحاد السوفييتى لشئون العلوم والتكنيك وهاتان الهيئتان اللتين ترسمان ، بالتعاون مع خبراء الوزارات والمنظمات العلمية ، المعطيات الإجمالية المتكاملة الخاصة بمشروع توجيهات الخطة الخمسية .. ثم تنتقل هذه المعطيات إلى اللجنة المركزية للحزب الشيوعى السوفييتى ، وإتحاد النقابات السوفييتية المركزى ومجلس وزراء الإتحاد السوفييتى حيث يستمر تحليلها وتصحيحها وتكميلها .

وبعد تنقيح المشروع ووضعه فى شكله النهائى ينشر لمناقشته من قبل الجماهير الواسعة ، ثم يناقش فى مؤتمر الحزب الشيوعى السوفييتى :

وعلى أساس التوجيهات المعتمدة من مؤتمر الحزب ، يعد برنامج تطور الإقتصاد القومى الموزع على سنوات الخطة الخمسية ، والذى يتم إعتماده من قبل مجلس السوفييت الأعلى للاتحاد السوفييتى ويصبح قانوناً لحياة البلاد الإقتصادية فى فترة الخطة .

وهكذا ، تبنى عملية التخطيط كلها ، بكل مراحلها ، بحيث تجمع بين المركزية والديمقراطية ، والتحليل العلمى والمبادرة ، ووحدة المهام الرئيسية وإمكانية إختيار أفضل السبل لحلها .

ويتلخص الضمان الأساسى للانجاز الناجح للخطط السوفييتية فى التنسيق

بين أسلوب إدارة الإقتصاد الذى يستهدف تمهيد الطريق لإبداع الجماهير ، وبين المركزية التى تسمح بالتحديد العلمى لمستقبل تطور الإقتصاد القومى وتلبية إحتياجات السكان إلى القدر الذى تسمح به الإمكانيات المتاحة .

ويتاح للمواطن السوفيتى أن يساهم فى إعداد البرامج الإقتصادية للدولة ، إذ أنه قد تشرب أولا وقبل كل شىء فى مختلف مراحل إعداده وتعليمه الأسلوب الأمثل لاحترام قياداته ، وكيفية الإسهام فى إعداد الخطة بمؤسسة .. بالإضافة إلى أن العمال ، والفرق ، والعنابر ، تتعهد بالإلتزامات الذاتية التى تتجمع فى البرامج للمصانع والورش التى يعملون فيها ، وهذه الخطط تفوق الواجبات المركزية التى تضعها هيئات الإدارة الفرعية للوزارات ، فمثلا أتخذ عمال مجمع الألياف الكيميائية فى مدينة «كلين» الواقعة فى ضواحى موسكو ، عدداً من الإجراءات لتجويد التكنولوجيا وتنظيم الإنتاج ، انتهت بوضع خطة مقابلة يتم بمقتضاها إنجاز مهام الخطة الخمسية الحالية قبل الموعد المحدد بعام .

وللعمال والموظفين السوفييت ، بجانب الحوافز المعنوية ، إهتمامات مادية فيما يتعلق بإعداد الخطط المكثفة .. لما يؤدى إليه ذلك من زيادة ربح المؤسسة .. ففى « مصنع أورال » للموتورات التوربينية فى « مدينة سفردلوفسك » مثلا : تصرف للعمال لقاء إعداد منتجات ذات كفاءة عالية جوائز فى حدود ١٠ — ١٥ ٪ من معدلات الأجور .. وهكذا ينشطون من أجل زيادة حجم الإنتاج ، ونمو فعاليته ، وزيادة إنتاجية العمل .. إلخ .

ومن حق كل مواطن سوفييتى وفقاً للأسلوب التنظيمى الدقيق فى الوحدات الاقتصادية التى ينتمى إليها أن يساهم فى مناقشة أهم إتجاهات تطور الاقتصاد القومى . . ويسعى ممثلو جميع المهن إلى الاسهام على أوسع نطاق فى المناقشات

الدائرة حول الطرق العامة المحددة للتطور الاقتصادى الاجتماعى فى الخطة الخمسية الدورية .

وذلك أمر طبيعى .. فالخطة الخمسية للدولة متصلة إتصالا وثيقاً بحياة كل مواطن سوفييتى ، فكلما إزدادت دقة تحديد إتجاهات ونسب تطور الإقتصاد القومى ، إزدادت إمكانيات تلبية الإحتياجات الإجتماعية لرفع مستوى رفاهية الشعب .. فى الخطة الخمسية مثلا ، وبعد مرور ثلاثة أعوام ، زادت الدخول الحقيقية بالنسبة للفرد الواحد من السكان بنسبة ١٣,٥ ٪ .. وفى عام ١٩٧٤ إزداد الدخل حسب الخطة بنسبة ٥ ٪ .

وأخيراً ، يساهم مواطنو الإتحاد السوفييتى فى إدارة الإقتصاد عن طريق مندوبيهم المنتخبين فى جميع هيئات سلطة الدولة ، من مجالس نواب العاملين على مستوى الحى حتى مجلس السوفييت الأعلى للاتحاد السوفييتى .. ويناقش نواب الشعب مهام الدولة بصورة شاملة فى اللجان المتخصصة ، ويعتمدونها .

عوامل إنتاجية العمل فى روسيا :

مقدمة :

أحب أن أوضح أن جميع الدول الإشتراكية تؤمن أنه لا يمكن أن يكون هناك تقدم دون تعب ودون عمل .. فالعمل هو شريعتهم نحو تحقيق الأهداف ، أيا كانت هذه الأهداف .. عسكرية أم سياسية .. أم إجتماعية أم إقتصادية .. وهذه هى القاعدة التى اتجهوا إليها دون إستثناء فى تطورهم الإشتراكى نحو إسعاد الجماهير ، ونحو محاربة الرأسمالية بشتى صورها .. وحتى نلقى مزيداً من الضوء على هذا الموضوع ، فان التعاونيات طورت

أسلوبها فى العمل بما يجعل القاعدة الأساسية للأجور هى الجهد الذى يبذل فى تحقيق الإنتاج كما وكيفا ..

إذ أنه نتيجة لدراسات شارك فيها العلماء ، وشارك فيها العمال ، وشاركت فيها الإتحادات التعاونية المركزية والوزارات المسئولة عن العمل وعن الإنتاج ، تم وضع وحدات عمل لمختلف أوجه النشاط يتم دفع الأجر على أساسها . إذ ينبغى أن يكون هناك أساس واضح لأى نوع من أنواع التعامل بين الناس .. فمثلا حينما تذهب لشراء أقمشة ، فانك تتعامل على أساس المتر ، وإذا أردت أن تشترى فاكهة ، فانه يتم التعامل على أساس الوزن وهو الكيلو مثلا .. وهكذا فمثل هذه الوحدات التى يتم التعامل على أساسها تطمئن كلا من الشارى والبائع .. وبمثل هذا المفهوم إستطاعت المجتمعات الإشتراكية أن توجد أساساً للتعامل فيما يتعلق باعطاء الأجور وعلى هذا الأساس ، فان وحدات العمل التى يتم دفع الأجر على أساسها تعكس بدقة القدر من الجهد المبذول ، والقدر من الإنتاج الذى يتم وفقاً للجهد المبذول ، وفى إيجاز ، فان وحدات العمل هذه تعتبر من المؤشرات القابلة للقياس الدقيق المتعارف عليه تماماً . مثل الأمتار والكيلوجرامات والأعداد والساعات .. إلخ .

ومما لاشك فيه أن تنفيذ مثل هذا الأمر يتطلب معرفة سابقة وتامة بكل أوجه النشاط الذى ستوضع وحدات القياس من أجلها ، أى أنه ينبغى الإلمام بالعمل المطلوب ، وبطريق الوسائل المستخدمة فى هذا العمل لتحقيق أهدافه ، وكذلك بالبيئة التى يوجد فيها مثل هذا النوع من النشاط ، لأنه توجد مناطق تختلف عن الأخرى ، فالبعض جبلى .. والبعض الآخر

سهلى .. وهناك مناطق أخرى ثلجية .. إلخ . الأمر الذى يتحتم معه أن توضع الظروف البيئية وإمكانيات العمل فيها عند وضع وحدات القياس ، وبعد تمام وضع هذه الوحدات تعلن للعاملين لمناقشتها ، وبعد إقرارها يتم دفع الأجور على أساسها ، وبذلك تكون الدول الإشتراكية قد وضعت الأساس السليم لاعتبار العمل هو أساس تقدم أى إنسان ، كما إستطاعت أيضاً أن توجد تنافساً بين العاملين لتحقيق أهداف الإنتاج كما ونوعا .. ومن أجل ذلك إستطاعت أن تحقق طفرة هائلة فى الإنتاج .

عوامل الانتاجية :

يرى الأستاذ « نزاروف » الدكتور فى العلوم الاقتصادية :

« أن الخط الرئيسى للتطور الإقتصادى لروسيا يتمثل فى هذه الحقبة من الزمن فى التحول إلى الأساليب الفعالة فى إدارة الإقتصاد والتركيز على العوامل النوعية لنمو إنتاجية العمل الجماعى التى تتوقف عليها قبل كل شىء زيادة الإنتاج وفاعلية الإقتصاد القومى بأجمعه ..

ويؤمن جميع الأفراد أن القضية الرئيسية هى ضمان النمو الإقتصادى أكثر فأكثر عن طريق رفع إنتاجية العمل وتعجل التقدم العلمى التكنيكى ، بالاستثمار الأكثر شمولا للطاقات الإنتاجية الحالية وعن طريق رفع مردود كل روبل (العملة الروسية) يستثمر فى الإقتصاد . وكل طن يستعمل من المعادن أو الوقود أو الأسمنت أو الأسمدة .

من أجل هذا أدخلت موارد كبيرة جداً إلى الدورة الإنتاجية كماأن المردود الناجم عن إستثمار هذه الموارد من أجل التوصل إلى زيادة ملموسة فى حجم الإنتاج والدخل القومى محسوبة لكل وحدة قياس من وحدات

المصروفات المادية أو المالية أو تكاليف الأعمال .. وترتب على هذا الزيادة فى موارد العمل ، الأمر الذى جعل الإقتصاد الوطنى فى موقف وجد فيه أنه أشد مايكون حاجة إلى الطاقات البشرية ، علما بأنه كلما تقدم الوقت أصبح هذا المطلب أكثر حدة ، ذلك لأن تطور الإقتصاد سيتوسع من ناحية ، وسيتضاعف الحاجة إلى عدد الناس العاملين فى مجالات العلم والثقافة والصحة والخدمات العامة من ناحية أخرى .. كل هذا يعنى أن التخطيط للنمو السريع للاقتصاد القومى يجب أن يتحقق دون زيادة تذكر فى عدد العاملين فى مجال الإنتاج المادى ، أى على حساب الرفع فى إنتاج العمل .

وكما قال : « ف. أ. لينين » عن نظامهم أنه يتلخص فى تحقيق أعلى إنتاجية للعمل ، بالمقارنة مع الإنتاجية الرأسمالية ، ذلك العمل الذى يقوم به المتطوعون لوسائل الإنتاج ، وأتباع الخطط المبرمجة لتطور الإقتصاد الإشتراكى ، والإرتفاع المطرد للمستوى الثقافى والتعليمى العام للعاملين ، ومنافسات تحسين العمل الإشتراكية والدوافع المادية والمعنوية الحافزة إلى العمل ، كل هذا يوفر إمكانية تعجيل رفع إنتاجية العمل .

أن أكثر من ٨٠٪ من الزيادة الكلية للمنتوجات الصناعية فى الإتحاد السوفيتى تجرى عن طريق زيادة إنتاجية العمل .. ففى خلال النصف الأول من الخطة الخمسية التاسعة ١٩٧١ — ١٩٧٥ إرتفعت إنتاجية العمل بنسبة ٦,٨٪ وقد حددت هذه النسبة فى الخطة السوفيتية بمقدار ٦٪ .. وفى هذا العام ، وعن طريق زيادة إنتاجية العمل يرون وجوب تحقيق ٧ — ٨٪ من الزيادة المرتقبة للدخل القومى .. كما يرون أن المجال الرئيسى لاتجاه الزيادة المطردة لإنتاجية العمل هو تعبئة الإحتياطى

الداخلى المتوفر فى الإقتصاد ، وتعجيل التقدم العلمى — التكنيكى وتحسين إستثمار الإحتياطات الأساسية والمتداولة ، والرفع من « معامل مكافىءتناوب عمل الأجهزة والمعدات » ، وتقليص مدد إسترداد التكوين الرأسمالى المستثمر ، وتقليل الفاقد فى ساعات العمل ، وحل المشاكل التكنيكية — الإقتصادية على أساس إستعمال آخر المنجزات الحديثة للعلم ، لضمان التطور الإقتصادى القومى دون زيادة ملموسة فى عدد العاملين فى مجال الإنتاج المادى .

أن إدخال الالات والمعدات والأجهزة الأكثر إنتاجية ، والخطوط الإنتاجية الممكنة ، والالات ذات الإدارة المبرمجة ، والزيادة المستمرة فى تطبيق العمليات التكنولوجية ، كل هذا يساعد على مضاعفة دعم وتسليح العمل بالإحتياطات والطاقة ، ويوفر بذلك الظروف الملائمة لأن يتجاوز إنتاج السلع المعدلات المقررة من قبل .. وعلى سبيل المثال فقد أتاحت عملية تمركز أعمال التحميل والتفريغ والمراقبة والوزن وأعمال الشحن للمؤسسات المتقدمة ، توفير مازيد على ١٠٪ من القوى العاملة .. كما ويرتبط تقليص مدد إستثمار الطاقات الإنتاجية الجديدة بالعوامل الملموسة لنمو إنتاجية العمل الإجتماعى ، لأن رفع إنتاج السلع فى المشاريع والمؤسسات الجديدة يسمح برفع المردود الإدخارى فى الصناعة إلى مايتراوح بين ١٥ — ٢٠٪ تقريباً .

ويلاحظ أن الجهود التى تبذل لإعادة بناء وصيانة المؤسسات أهمية كبيرة فى مسألة زيادة الإنتاج الاجتماعى ، لأن هذا الأسلوب ذو فائدة اقتصادية أكبر مما لو تم ذلك بفضل بناء مؤسسات جديدة .

وتتوفر الكثير من إمكانيات زيادة إنتاج السلع فى الإستعمال الأكثر

شمولا للطاقات المستثمرة ، والإحتياطات الإستثمارية الموجودة .. وفى رفع معامل « مكافىء » تناوب عمل المعدات والأجهزة ، وذلك عن طريق تحسين التجهيزات الخاصة بالمعدات الإنتاجية .. وتنمية قدرات المتخصصين مع تنظيم الدورة الإنتاجية ».

وجميع هذه الأمور توفر إحتياطيات كبيرة لاستعمال منظم بشكل علمى للقوى العاملة ، وبالتالى للعمل على رفع الإنتاجية .. مع التاكد على سيادة الإنضباط والإلتزام بأنظمة العمل ومسئولية كل فرد من العاملين تجاه المهمات المناطة به .. والإنضباط عندهم له أهمية قصوى ، لأنه مفتاح الطريق إلى التقدم .

ومن أجل تحقيق المزيد من النمو لإنتاجية العمل ، يوفرون الظروف الإقتصادية حتى تستطيع توجيه المؤسسة وكل فرد من العاملين بصورة موضوعية إلى تحقيق الكفاءة والأرباح وتكوين الإحتياطياتومن ثم إدراجها فىالخطط الإقتصادية ، ويتطلب هذاا لأمر إتخاذ مجموعة متكاملة من التدابير الموجهة بصورة خاصة نحو تحسين العمل من أجل إستعمال الإحتياطيات الذاتية على إختلاف أنواعها .

وتهتم المؤسسات بالإسراع بخطى التقدم العلمى – التكنيكى ، وعمليات إعادة بناء وصيانة المؤسسات الإنتاجية وتجديدها التكنيكى ، وإتقان التكنيك الجديد .. ومن أجل هذا فانهم يهتمون جداً باسلوب الحوافز .. وعلى وجه الخصوص الحوافز المادية التى تدفع الجماعات المنتجة والأفراد من العاملين إلى القيام بالمهام المعقدة المدرجة فى الخطة . ويجب على نظام التشجيع المادى المؤسسات أن يربط مقدار المكافآت على أساس النتائج الملموسة لعمل كل فرد .. كما يرون أنه من الأفضل أن يكون مقدار هذه الحوافز

متوقفاً بصورة مباشرة على الوفر الحاصل فى العمل الجماعى والأيدى العاملة ، وعلى إدخال التكنيك الجديد ، وعلى تحسين إستثمار الطاقات الإنتاجية والتخصيصات الإستثمارية ، وعلى تحسين نوعية السلع المنتجة .

ويتطلب التحول إلى الأساليب النشطة فى إدارة الإقتصاد توفر هيكل فعال ومنظم للانتاج . ويجرى فى العديد من الوزارات عمل كبير من أجل تركيز الإنتاج وتنظيم توحيد المؤسسات فى إتحادات ، ووضع الخطوط العامة لإدارة الفروع الصناعية .

ويعكس تطور هذه الإتحادات الصناعية والإنتاجية وتحويلها فى المستقبل إلى وحدات إستثمارية رئيسية لنظام الإقتصاد الإشتراكى المستوى العالى لتعميم الإقتصاد القومى فى الإتحاد السوفييتى ، كما يعكس تعميق التوزيع الإجتماعى للعمل ورسوخ عمليات تجمع وتركيز الإنتاج .

كما أن نشوء الهيكل التنظيمى للانتاج الحديث المبنى على أساس توحيد المؤسسات الصناعية والإنتاجية ، يفتح المجال أمام التركز الفعال للموارد وللقيام بالأبحاث العلمية والتصميمية التجريبيةالمتكاملة ، ولاختصار الدورة الثلاثية .. « العلم – الإنتاج – الإستهلاك » .. كما وتتمتع الإتحادات بإمكانيات كبيرة تمكنها من الإسهام فى تحسين الشئون الإقتصادية وتحسين التنظيم العلمى للعمل والإنتاج .

ويعتبر التنظيم العلمى لهيكل الإدارة ، والتوسع التدريجى القائم على أسس إقتصادية للمؤسسات ، ونشوء الإتحادات الصناعية والإنتاجية ، أهم عامل فى توفير الأيدى العاملة والعمل الإجتماعى وفى رفع فاعلية الإنتاج الإشتراكى .. وهم يعتمدون فى ذلك على تعبئة الجماهير للنضال من أجل زيادة فاعلية الإنتاج ، والمواد ، وكذلك الرفع من نوعية هذه

السلع .. وشعارهم الآن خلال السنة الرابعة من الخطة الخمسية الحالية هو « إنتاج أكبر كمية من السلع بأحسن نوعية وبأقل التكاليف »» ..

التخطيط للتعاونيات

تنقسم التعاونيات فى الدول الإشتراكية ، إلى تعاونيات إنتاجية ، وتعاونيات إستهلاكية ، وتعاونيات سكنية ، والتعاونيات الزراعية الإنتاجية الموحدة .. وغالباً مايوجد لكل نوع منها إتحاد نوعى .. وهذه الإتحادات النوعية تمثل فى المجلس المركزى للتعاون الذى هو أعلى هيئة تعاونية فى البلاد .

التخطيط للتعاونيات الانتاجية :

تقوم التعاونيات الإنتاجية فى الدول الإشتراكية بكثير من أوجه النشاط المتعدد ، منها مثلا فرع النسيج والأثاث ولعب الأطفال والمنظفات ومواد التجميل .. إلخ ..

والتعاونيات الإنتاجية تمد السوق الداخلى وكذلك تسهم فى التجارة الخارجية بالعديد من المنتجات .. وللتعاونيات الإنتاجية مجال آخر للنشاط وهو تقديم الخدمات المتنوعة كتصليحات الأجهزة الكهربائية والسيارات ، والخياطة والحلاقة .. إلخ . وهذه التعاونيات تفسح فرص العمل للعاجزين فاقدى البصر أو السمع أو مشوهى الحرب .. وغيرهم ، فتشعرهم بكونهم مواطنين منتجين ، .. يعملون وفق ظروفهم الخاصة ، وغالباً ماترسل لهم المواد الأولية لبيوتهم،ثم تجمع منهم المنتجات . وبنفس الطريقة تتعامل الجمعيات مع ربات البيوت .

وتقوم التعاونيات عادة فى تاريخ محدد بإعدادمشروع لخطتها السنوية للعام التالى .. مستندة على التعليمات الصادرة عن الأجهزة التخطيطية

المركزية ، وتصلها بواسطة إتحادها النوعى . وينبغى أن تتضمن خطتها المهام الإلزامية وتدرس التوجيهات الإستدلالية فيما يخص المهام الأخرى .. ثم ترسل مشروع خطتها للاتحاد ، وتتسلم قبل إنتهاء العام من الإتحاد ملاحظاته التى يتوصل لها نتيجة للتنسيق بين خطط جميع التعاونيات الإنتاجية الأعضاء فيه .. وتضع التعاونية على ضوئها وبعد الحوار مع الإتحاد الصياغة الأخيرة لخطتها السنوية التالية .

وتهتم الدول الإشتراكية بتخفيف وتبسيط الطرائق المعتمدة الموحدة فى إعداد الخطط للتعاونيات الإنتاجية ، وهذه الطرائق يضعها الإتحاد بالإتفاق مع وزارة التخطيط (هيئة تخطيط الدولة) . وتتسلم التعاونيات الإنتاجية فى بعض الحالات المهمة جداً واجبات إلزامية ..كما هو الحال فيما يتعلق بالسلع المعدة للتصدير أو السلع الضرورية جداً للاستهلاك المحلى . وبعد مصادقة الإتحاد على خطة التعاونية التى تضعها بنفسها منطلقة من دراستها لأوضاع السوق وإمكانياتها ، ترسل نسخة منها لفرع مصرف الدولة الذى تتعامل معه ، فهو الجهة الوحيدة التى تمولها مالياً ، كما يراقب تنفيذ الخطة .

ويقوم الإتحاد النوعى إستناداً لخطط التعاونيات الإنتاجية بوضع خطة الإتحاد السنوية التى يرفعها إلى وزارة التخطيط ولمصرف الدولة .

ويستهدف من نشاط التعاونيات الإنتاجية ، ليس فقط إنتاج كمية معينة من المنتجات ، وإنما قبل كل شىء الإسهام فى تحقيق الإشباع الأمثل — قدر الإمكان — لحاجات المجتمع بأفضل فعالية ممكنة .. وفى هذا الإتجاه تؤثر أيضاً على التعاونيات الإنتاجية ، العلاقات السلعية النقدية ، أى العلاقات الحاصلة نتيجة لتبادل المنتجات (البضائع).

والتعامل الإقتصادى بواسطة النقود .. أن العلاقات السلعية النقدية هذه لها تأثير على مجمل نشاط التعاونيات .

وعند تخطيط الانتاج ، تتجه التعاونيات الانتاجية إلى تخطيط إنتاج تلك السلع التى يكون عليها طلب أكثر من غيرها، التشكيل وتبحث عن منتجات سلع جديدة جذابة تستهوى المستهلكين ، وأن تحسن دائما المنتجات السابقة وتقلل من تكاليفها . . وفى جميع هذه الحالات المنوه عنها والمماثلة لها تستطيع التعاونيات الإنتاجية أن تكسب أسعارا أعلى لمنتجاتها .. وبالتالى توفر ربحا أكبر .

وتقوم التعاونيات الانتاجية بدراسات مستمرة لأوضاع السوق . . والشىء الأساسى هنا هو تحليل كمية وتركيب الطلب على السلع ، وإمكانات العرض لهذه السلع بالارتباط مع أسعارها ، وذلك بالتوقعات المنتظرة لها مع كل تغير ممكن الحدوث فى النوعية كنتيجة للتقدم التكنيكى فى إنتاجها . . كما وتقوم بتحليل جميع العوامل المتعلقة بهذه السلع حتى إيصالها للسوق .

وتؤثر العلاقات السلعية النقدية كذلك على بقية النشاطات المخططة للتعاونيات الإنتاجية ، مثلا توجه التعاونية التشييد الإستثمارى الجديد والتطور التكنيكى بشكل يجعلها تأتى باحسن الثمرات للمجتمع ككل ثم للتعاونية ذاتها ولأعضائها .. كل ذلك من خلال الإستخدام الأفضل للوسائل التى غالبا ما تكون محدودة نسبياً . مما يضطرها أن تحترم وبعناية فائقة كيفية التصرف بالنقود ، وتختار أنسب الأوقات لاقتراضها واستخدامها فى الأغراض وللأغراض النافعة .. مثلا يمكنها الإقتراض من أجل شراء

ماكينات وآلات جديدة لتحديث أساليب إنتاجها ، إذا كان ذلك يحقق لها الأرباح التى تغطى الفوائد التى تتحملها وتحقق أيضاً فائضاً منها . لسد أقساط القرض نفسه بفترة غير طويلة نسبياً .

كما وتؤثر العلاقات السلعية النقدية بقوة على التعامل الإقتصادى للتعاونيات الإنتاجية . فكلما كان الدخل المتحقق كربح أكبر ، كلما كان بالإمكان تعويض العمال بمبالغ أكبر على شكل أجور وعلاوات ومكافات تشجيعية .. ولهذا فان مجموعة الأعضاء العاملين فى التعاونية الإنتاجية لهم مصلحة ، أى لديهم حوافز مادية ، لكى لاتكون النتائج سلبية فى التعاونية .

وفيما يلى نشير إلى أهم العوامل المؤثرة على حجم الدخل المتحقق كربح فى التعاونيات الإنتاجية :

- نمو إنتاج المنتجات التى عليها طلب متزايد ويمكن الحصول من بيعها على أسعار ملائمة .
- التوفير فى المواد الخام والمواد الأولية والطاقة .
- التصرف الجيد بوسائل الإنتاج (الأصول الثابتة) وإختيار التشييد الإستثمارى الأكثر فعالية .
- تخفيض حالة المخزون (أى بالتالى التوفير فى الفوائد المدفوعة للمصرف على القروض الجارية لأجل قصير لتغطية أثمان هذا المخزون من المواد الأولية والمحروقات ، وغير ذلك من أنواع المصروفات .

وبالإضافة إلى ماتقدم ، فان زيادة إنتاجية العمل لها تاثير ملائم جداً على النشاط الإقتصادى للتعاونيات ، لأنه على أساس هذه الزيادة فى إنتاجية العمل يمكن التوفير فى وحدة الأجر المحسوبة فى تكاليف الوحدة الواحدة

من المنتجات وفقا لقانون تناقص التكاليف ، وهذا طبعاً يحدث فى نفس الوقت الذى تزداد فيه الأجور المدفوعة لكل عامل .

وتستخدم الهيئات المركزية (الوزارات والإتحادات التعاونية) هى الأخرى العلاقات السلعية النقدية ، كوسيلة أو أداة تؤثر بواسطتها على التعاونيات ، وذلك باستخدامها للأدوات الإقتصادية مثل : الأسعار ، الإستقطاعات من دخل المؤسسة لميزانية الدولة ، المساعدات والمنح من ميزانية الدولة إلى دخل التعاونية ، الضرائب التصاعدية ، تعريفة الأجور الإلزامية ، القواعد الإلزامية فى كيفية التصرف بالأرصدة المتبقية فى التعاونية ، الأسس الموضوعة من قبل مصرف الدولة فيما يخص التمويل والقروض ونسب الفوائد المتفاوتة للأغراض المتباينة .

وتؤثر هذه المؤثرات التى نطلق عليها مجتمعة بالعلاقات السلعية النقدية على التعاونيات وتبذل الجهود لكى يحقق أسلوب العمل داخل التعاونيات الخطة التنفيذية لكل قسم من أقسام التعاونية مع خلق الحوافز المادية إرتباطاً بالنتائج التى يحققها كل قسم ومدى أفضليتها من حيث الكفاءة والحد من التكاليف إلى أكبر قدر ممكن .

ويمكن ترتيب والمؤشرات النظامية لتخطيط التعاونيات الإنتاجية ، فى ثلاثة مجموعات هى :

- **المؤشرات الإدارية – المكتبية – وهى المؤشرات التى تنزل من التنظيم الأعلى ، والمفروض أن تلتزم التعاونية بتنفيذها بعد تفهمها والاقتناع بها .**
- **المؤشرات التى تضعها الهيئات التخطيطية المركزية وهى وسائل إعداد الخطة والاستمارات والجداول**

والبيانات الموحدة لكل الاقتصاد الوطنى ، والتوجيهات العامة حول محتواها الأساسى ، لكى تخرج الخطة الشاملة موحدة وقابلة للمقارنة فى بعض مؤشراتها المتجانسة .

– المؤشرات التى تحتاجها المؤسسة لادارة شئونها الداخلية ، وهى لاتحتاج لأخذموافقة عليها من أى جهة أخرى .

والمؤشرات التى تكون محتوى الخطة التكنيكية – الإقتصادية (أى المؤشرات التى يعدها مخطط التعاونية وفقاً للتعليمات الطرائقية المرسلة من وزارة التخطيطعن طريق الإتحاد النوعى) . يمكن تبويبها فى على الوجه التالى خطط فرعية :

(أ) خطة الانتاج ، التى تحتوى على أهم المهام الانتاجية للتعاونية ، حجم إنتاج المنتجات المختارة معبرا عنها بالوحدات المادية (طن ، كيلو جرام ، لتر ، متر ، عدد . . الخ) أى مؤشر الحجم الكلى للانتاج .

(ب) خطة التسويق ، التى يعين فيها ما هو الحجم والتشكيلة المعدة للتصريف من منتجات التعاونية وأهم الاتجاهات المتوقعة لهذا التسويق المنتظر .

(ج) خطة الاستعمال الأمثل للقدرات الانتاجية للتعاونية ، حيث يبين فيها إلى أى حد ستستخدم المكائن والآلات وبقية الأصول الثابتة خلال تنفيذ المهام الانتاجية .

(د) خطة تطور العلم والتكنيك التى تحدد المهام المطروحة أمام التعاونية فى مجال الأبحاث العلمية ، وفى مجال خلق وتطبيق احدث الأجهزة التكنيكية ، مع

استخدام أحدث تكنولوجية عصرية فى الانتاج والتحسين المستمر فى الادارة والتنظيم .

(هـ) خطة العمل التى تحتوى على مدى الجهد الإنسانى المطلوب والاختصاصات المطلوبة وأوقاتها من أجل تنفيذ المهام الموضوعة أمام التعاونية ، وتحتوى كذلك على إنتاجية العمل المخططة للسنة المقبلة لها .

وكذلك على حجم الأجور وغيرها من التعويضات والمكافآت التشجيعية .

(و) خطة الكوادر المتخصصة ، وهى تحدد المهام المرافقة لاعداد الكوادر مهنيا وزيادة كفاءتهم ، سواء من بين أعضاء التعاونية أو المتخصصين الذين سيتم تشغيلهم من الملتحقين الجدد بالتعاونية .

(ز) خطة التكاليف التى تحدد كمية ونوعية العمل الاجتماعى المطلوب .

(ح) خطة الدخل الاجمالى حيث تتضمن كيفية تكوينه وكيفية توزيعه .

(ط) الخطة المالية ، التى يحدد فيها ما تحتاجه التعاونية من نقود ، أى وسائل مالية (سيولة) لتغطية نشاطات التعاونية ، وعلاقة التعاونية بميزانية الدولة وبمصرف الدولة .

(ى) الخطة الاستثمارية ، التى تبين الاستثمارات (الوظائف الجديدة) لغرض توسيع وسائل الانتاج (الأصول الثابتة) وتوجيه نشاط التعاونية الاستثمارى .

وفى كل جمعية تعاونية توضع خطة تكنيكية — إقتصادية خمسية (لخمسة أعوام) وخطة سنوية لتنفيذ الخطة الخمسية على مراحل .

ويتم إعداد الخطة التكنيكية - الإقتصادية الخمسية فى الجمعية التعاونية عبر مرحلتين هما :

أولا : تقوم الجمعية التعاونية باعداد الإطار العام المقترح لمشروع خطتها ، إستناداً إلى ماعندها من تعليمات طرائقية وتوجيهات إستدلالية أرسلت إليها من الهيئات التخطيطية المركزية بواسطة إتحادها الذى يتوسع فى شرحها ويزود بها التعاونيات .. وتأخذ التعاونية بعين الإعتبار القواعد الموضوعة لكيفية توزيع الدخل الإجمالى ، والأسس المتبعة فى التسليف ، وتطور الأسعار المنتظر ، وغير ذلك من العوامل الأخرى .

ثانياً : بعد أن ترفع هذه المقترحات لمشاريع خطط الجمعية للهيئات المركزية (وزارات وإتحادات) ، تقوم الأخيرة مع وزارة التخطيط بالتنسيق والتسويات فيما بين هذه الخطط لخلق الوحدة العضوية فيمابينها .

وكل خطة سنوية فيما بعد تنطلق من الخطة الخمسية وترتبط بها باعتبارها جزء منها ، يجرى فيها التوسع ووضيح التفاصيل المرافقة للتنفيذ ، إلا أن هذا الأمر يجب أن يتحقق بصورة خلاقة ، إبداعية ، وليس كعمل ميكانيكى رتيب ، أى مراعاة كل الظروف المستجدة .

وتقوم كل جمعية عندما تضع خطتها ، بدراسة عميقة لأوضاعها السابقة والراهنة وتستخلص منها أهم إحتمالات التطور المقبل .. وعلى ضوء هذا التحليل العلمى تتنبأ باتجاهات التطور القادم ، وتصيغ أهدافها للمرحلة التى تخطط لها إستناداً إلى التوجيهات المرسلة من الهيئات المركزية ، والتى تعتبرها الأهداف أو الغايات المثلى التى يمكن الوصول إليها وفق الإمكانات المادية والبشرية المتاحة والمحتملة لدى الجمعية التعاونية ..

ثم تقوم بوضع التفاصيل وتحدد الوسائل المؤدية للوصول إلى تلك الغايات أو الأهداف ، أى تضع مقترح خطتها .

وفيما يختص برقابة ومتابعة تنفيذ الخطة ، يجب الابتعاد عن التمسك بالناحية الشكلية ، أى متابعة ما هو مخطط وما تم إنجازه بصورة جامدة . . بل ينبغى توافر عنصر المرونة عند القيام بهذه الوظيفة . . إذ أن المراقبة الحية المبدعة يجب أن تراعى التغيرات التى تحدث فى الواقع وتراقب من خلال التحليل الواعى فيما إذا كان الهدف المرسوم لا زال قابلا للتنفيذ فى ظل الظروف الجديدة ، والرقابة يجب أن تتعرف على فيما إذا كانت التعاونية فى مجمل نشاطها تتوخى تحقيق ماهو أكثر فعالية وكفاءة وفائدة لمجموع الاقتصاد الوطنى وللتعاونية. وإذا كان الأمر غير ذلك . . فينبغى تحليل العوائق التى تحول دون ذلك وتنصح باتخاذ بعض الاجراءات المساعدة على تصحيح مسار النشاط المذكور . . وينبغى أن تتابع الرقابة على العمال فى مجراها العام ما إذا كان هؤلاء يقومون بتأدية المهام التى تعهدوا بتنفيذها ، وفيما إذا كانوا ينفذونها بأفضل الأساليب التى توفر لجمعيتهم ولمجتمعهم أحسن النتائج المنتظرة منهم . . على أن يتوافر باستمرار عنصر خلق الحوافز المادية والمعنوية .

التخطيط للتعاونيات الاستهلاكية :

يوجد غالباً فى كل قرية فى الدول الإشتراكية — تعاونية إستهلاكية — لها محلات بيع للسلع الإستهلاكية ، ومطعم وفندق وحانة أو أكثر .. كما قد يكون لبعضها محلات إنتاج ، مثلا لتصنيع الألبان أو الخبز .. إلخ . ولبعض التعاونيات مخزن أو أكثر لتخزين الإحتياطى من السلع .

وتقوم التعاونية الإستهلاكية فى تاريخ محدد من كل عام بإعداد مقترح خطتها السنوية للعام المقبل ، إعتمادا على المؤشرات المتضمنة لبعض المهام الإلزامية ، وكذلك إستناداً إلى المؤشرات الإستدلالية ، التى تصلها ــ من إتحاد التعاونيات الإستهلاكية .

وتتضمن الخطة السنوية للتعاونيات الإستهلاكية عادة هذه الخطط الفرعية :

(أ) خطة مردود المبيعات الخاصة بتجارة التجزئة .
(ب) خطة تأمين البضائع لتجارة التجزئة .
(ج) خطة المشتريات الأخرى إذ غالبا ما تقوم التعاونيات الاستهلاكية بشراء منتجات الغابات .
(د) خطة إنتاج المعلبات من المواد الغذائية .
(هـ) خطة العمل والقوى العاملة المطلوبة وأجورها .
(و) خطة الكوادر والتأهيل والتدريب المهنى .
(ز) خطة الاستثمارات ــ التوظيفات الجديدة ــ وإعداد المشاريع للمنشآت الجديدة وتجهيزها .
(ح) خطة النقليات .
(ط) الخطة المالية الاجمالية .

وبعد إعداد هذه المسودة المتكاملة لمشروع مقترح الخطة السنوية ، يرسل إلى إتحاد التعاونيات الإستهلاكية ونسخة أخرى منه إلى فرع مصرف الدولة فى المركز الذى تتواجد فيه التعاونيات المعنية .

وتتسلم التعاونية فى تاريخ لاحق من نفس العام ، التنقيحات التى أجراها إتحاد التعاونيات الإستهلاكية على أثر عملية التنسيق والتسويات لخطط جميع التعاونيات الإستهلاكية ، ثم تقوم التعاونية باعداد الصياغة

النهائية لخطتها السنوية على ضوء ماوصلها من تصحيحات من الإتحاد ، يجب أن يتم إعداد الخطة فى فترة أقصاها الشهر الثانى — من السنة المعنية بالتخطيط .

وأهم خطتين فرعيتين ، هما : خطة مردود المبيعات لجمعيات التجزئة ، وخطة تأمين بيع هذه البضائع .

(أ) خطة مردود المبيعات بتجارة التجزئة :

المقصود بمردود المبيعات بتجارة التجزئة التعاونية ، هو جملة ماتحصل عليه التعاونية من المستهلكين لقاء ماتبيعه لهم من السلع والخدمات الإستهلاكية ، وعادة يكون المستهلك هنا فرداً أو فى بعض الحالات مؤسسة أو منظمة تحتاج إلى سلع محدودة وترى أنه ليس عملياً أن تشترى هذه السلع من المنتج مباشرة أو بأسعار الجملة .. وتتقاضى الفنادق أسعار المأكولات والمشروبات المقدمة للجمهور باسعار التجزئة وكذلك أسعار المبيت .

ولهذا يدخل ضمن مردود المبيعات بتجارة التجزئة مايلى :—

— بيع البضائع وبدل المبيت فى الفنادق ، أو لقاء التصليحات للسلع الإستهلاكية ، أو لقاء خدمة العمل بالقطعة كالخياطة وغيرها .

— بيع البضائع الإستهلاكية وليس مستلزمات الإنتاج .

— مايباع غالباً للمستهلكين كافراد وليس مايباع لبعض المؤسسات والمنظمات التى تشترى بسعر الجملة ، ماعدا طبعاً تلك المشتريات المحدودة التى سبقت الإشارة إليها ، حيث تشتريها هذه المؤسسات من شبكة تجارة التجزئة .. كالحاجيات المكتبية والمنزلية .

— يدخل عادة فى نطاق مردود المبيعات بتجارة التجزئة ، مخازن الدولة وشبكة مخازن التعاونيات للبيع بالتجزئة والمطاعم والحانات والمقاهى والفنادق لقطاع الدولة والقطاع التعاونى . كما توجد محلات بيع الصحف والمجلات والكتب التى تعتبر هى الأخرى من ضمن هذه الشبكة وكذلك تعتبر محلات بيع السيارات والدراجات للاستعمال الشخصى وأدواتها الإحتياطية وبيع البنزين وبقية أنواع الوقود ، أو محلات بيع مواد البناء للجمهور ، هى الأخرى من ضمن شبكة التجارة الداخلية لتعاونيات التجزئة.. ولهذا فهى تساهم فى تكوين مردود مبيعاتها .

ولايدخل ضمن مردود المبيعات بتجارة التجزئة تلك السلع المباعة للمؤسسات لغرض استكمال تصنيعها ، أو المواد الغذائية المباعة لمؤسسة صناعة التعليب .

هذا وتقوم جميع الهيئات المركزية المرتبطة بمردود المبيعات باعداد خططها التى تغطى هذا المجال . وهذه الهيئات هى وزارة التجارة الداخلية .. ثم من بعدها إتحاد التعاونيات الإستهلاكية ، وبعض الوزارات واللجان الوطنية والتعاونيات الإنتاجية التى تساهم فى تكوين مردود المبيعات بتجارة التجزئة عن طريق محلات البيع للجمهور التابعة لها ، أو فى المطاعم والفنادق إلخ .. وتقوم اللجان الوطنية — الإدارات المحلية — باعداد مقترح خطة مردود المبيعات بتجارة التجزئة لجميع المحلات الواقعة فى منطقتها .

وتقوم جميع هذه الهيئات المركزية بتقديم خططها لمردود المبيعات إلى وزارة التجارة الخارجية ولوزارة تخطيط الإقتصاد الوطنى ، اللتان تقومان سوياً بوضع الخطة المتكاملة لمردود المبيعات بتجارة التجزئة فى كافة أنحاء البلاد .

ويجب أن يتساوى مجموع حجم المردود لمبيعات تجارة التجزئة تقريباً مع النقود التى يصرفها المواطنون فى الشراء من مخازن الدولة ومخازن التعاونيات ومحلات الخدمة التابعة لهما — كالمطاعم والمقاهى والحانات والفنادق وغيرها — ممن تتعامل باسعار التجزئة .. وهذا القسم من النقود المخصص لهذا الغرض يمكن التعرف عليه من موازنة إيرادات ومصروفات المواطنين .

ويقصد بايرادات المواطنين قبل كل شىء ، الأجور والمرتبات ودخول أعضاء التعاونيات الزراعية والعاملين منهم لحسابهم الخاص ، كذلك كل الدخول التقاعدية ومنح الدراسة للطلبة وغيرها ، ويلاحظ أن جزءاً صغيراً من هذه الإيرادات يدفعها المواطنون كضرائب دخل للدولة لتغطية بعض الخدمات الإجتماعية وجزء آخر يدفعونه للايجارات وبدلات الإشتراك ولتذاكر السفر وغيرها من الخدمات الثقافية ، وجانب منه يودعونه فى صناديق التوفير .. إلا أن القسم الأعظم من إيراداتهم يخصصونه لشراء السلع والخدمات الإستهلاكية وهو ما يطلق عليه بالقوة الشرائية للمواطنين .

ومهمة التجارة الاشتراكية ترمى إلى أن تكون السلع والخدمات المعروضة كافية من حيث الكمية والنوعية وأوقات العرض ، لاشباع القوة الشرائية للمواطنين .

وسبق القول بأنه تدخل فى شبكة التجارة الداخلية بعض المؤسسات كمشترية إلى جانب المواطنين .. ولهذا فإن رصيد السلع والخدمات المعروضة يجب أن ياخذ بعين الإعتبار طلبات هذه المؤسسات أيضاً ويجمعها مع القوة الشرائية للمواطنين ، لأنها ستشتريها كذلك بسعر التجزئة .

ويعتمد رصيد كل سلعة من السلع المعروضة فى شبكة تجارة التجزئة على الطاقة الانتاجية المحلية زائدا ما يستورد من هذه السلع لغرض البيع ، وذلك لأنه ليس كل ما ينتج أو يستورد يعرض فى شبكة التجارةللتجزئة ، والقدر غير المعروض لايدخل فى رصيد السلع المعروضة فى التجارة الداخلية ، حيث يذهب جزء من هذه السلع المنتجة محليا أو المستورد إلى التصنيع ، أوللتصدير ، أو لغرض استهلاكه اجتماعيا . . الخ . وهذا الجزء يسمى « الرصيد غير المخصص للسوق » . . وتخطيط كلى الرصيدين من السلع المخصص للسوق وغير المخصص للسوق يجرى عبرإعداد جملة موازنات كل واحدة منها تتناول سلعة رئيسية معينة . . ويعبر عن التوافق الضرورى بين القدرة الشرائية للطلب ، وحجم جملة المعروض من رصيد السلع المخصص للسوق ، يعبر عنه باسعار التجزئة . . أى أن حجم مردود المبيعات بتجارة التجزئة فى عموم البلاد يجب أن يتجاوب مع القدرة الشرائية للطلب ،. وبذلك يكون الرصيد المخصص للمشتريات من قبل المواطنين زائدا ما تشتريه المؤسسات بسعر التجزئة ، متساويا مع مجمل رصيد السلع المعروضة بسعر تجارة التجزئة .

ويجب تأمين التوافق بين القدرة الشرائية للطلب ورصيد السلع المخصص للسوق فى جميع مناطق الدولة دون استثناء . . والسبب فى ذلك يعود إلى أن المواطنين يرغبون فى شراءسلعهم الاستهلاكية من أماكن إقامتهم .. ولهذا فمن الضرورى عمل موازنة لايرادات ومصروفات المواطنين فى كل محافظة وتأمين رصيد السلع المعروضة للسوق والتى تتجاوب مع القدرة الشرائية لطلب المواطنين فى تلك المحافظة .

ويجب عند التخطيط لهذا المجال الأخذ بعين الاعتبار انتقال النقود من محافظة إلى محافظات أخرى وبالعكس . .

فمثلا فى المحافظات التى توجد فيها أماكن سياحية أو مصحات إستشفاء واستجمام ، يكون رصيد الشراء ليس مقصوراً على سكان تلك المحافظات ، وإنما زائدا الضيوف القادمين لها . . وعلى العكس من ذلك عندما يتجمع فى المدن الكبيرة عمال يعملون فيها ، ويكونوا نازحين إليها من محافظات أخرى ، أو أماكن نائية ، فان هؤلاء العمال ينتهزون فرصة العطلات للذهاب إلى محال إقامتهم ، إما بقصد قضاء عطلة نهاية الأسبوع ، أو زيارة عائلاتهم ، وتبعاً لذلك فان هؤلاء العمال لا يصرفون كل إيراداتهم التى حصلوا عليها فى أسواق المدينة التى يعملون فيها ، وإنما يصرفون جانباً منها فى أسواق المدن التى تقيم فيها عائلاتهم ، ويذهبون إليهم لزيارتهم باستمرار .

ان تأمين التوافق بين القدرة الشرائية للطلب ومجمل الرصيد السوقى للسلع الاستهلاكية فى كل محافظة وفى عموم البلاد ، ما هو إلا المرحلة الأولى فى عملية تخطيط التجارة الداخلية .. أما المرحلة الثانية وهى الأصعب فهى كيفية تخطيط تقسيم مردود المبيعات لتجارة التجزئة على كل نوع من السلع التى ستعرض للبيع . . أى المقصود هنا هو كيفية تأمين تلك السلع التى يريدها فعلا المواطنون وبالتشكيلة والتوعية المفضلة عندهم للتجاوب مع طلباتهم .

من المعروف أن المواطنين يقررون وفق مشيئتهم الخاصة ، فى أى غرض سيستخدمون ايراداتهم ، ولهذا تبرز صعوبة التخطيط لكل سلعة تعرض فى السوق ضمن رصيد التجارة الداخلية . . ويعتبر مثل هذا التخطيط على جانب كبير من الأهمية ، حتى يسلم المنتج والمستورد تلك السلع للسوق فى الوقت المناسب وحسب التشكيلة والنوعية المرغوبة .. ويمكن حصر هذه السلع وتحديدها بعد دراسة مجموعات المستهلكين وعادات استهلاكهم لنوع معين يتكرر من السلع الأساسية . . ويمكن القول إلى

حد كبير أن الاحصائيات قادرة على إنجاز هذه المهمة . . أما التغير الذى يحدث على تركيب الاستهلاك فيجب متابعته بدقة وعناية . . وقد أثبتت التجارب بان العوامل المؤثرة على تطور طلب المستهلكين يمكن أن تتلخص فيما يلى :

(أ) التغير فى الايرادات (الدخول) الحقيقية للمواطنين ، والتغير فى العناصر المكونة لهذه الدخول .

(ب) التغير فى الأسعار ، وتبعاً لذلك تتغير العلاقة بين المستهلك والسلع وفقاً للتسعير الجديد إذ يكون على المستهلك أن يقرر فيما إذا كان من صالحه التحول من استهلاك سلعة معينة إلى أخرى: وينطبق هذا القول على الخدمات أيضاً .

وتوجه الدولة الاشتراكية عن طريق التخطيط كلى هذين العاملين ، ولهذا تستطيع أن تقرر التطور المتوقع لتركيب طلب المستهلكين ، وذلك حسب اتجاهات التطور التى جرى دراستها وتحديدها فى السابق ، بعد التغير الذى حدث فى الايرادات الحقيقية والأسعار ..

مثلا تؤكد الدراسات الاقتصادية بأنه عند نمو الايرادات الحقيقية ، بدون حدوث تغير فى العلاقة السعرية ، فسيزداد استهلاك السلع غير الغذائية بنسبة أكبر مما يحصل من زيادة فى استهلاك السلع الغذائية . ويزداد الطلب فيما يتعلق بالسلع غير الغذائية على السلع المعمرة كالثلاجات والغسالات وأجهزة التليفزيون والسيارات للاستعمال الشخصى . . وكذلك السلع التى تظهر حديثا نتيجة للتطور فى التكنولوجيا والتكنيك . . أما الإقبال على السلع الاستهلاكية الغذائية وزيادة المستهلك منها نتيجة لزيادة الدخول الحقيقية ، فإنه يمس اللحوم والشحوم

أكثر مما يمس السلع الغذائية النهائية . . وهكذا يمكن تحديد هذه السلع ووضع سلم لتدرج الاقبال عليها بعد كل زيادة فى الدخول الحقيقية مع بقاء أسعارها ، أو حساب العلاقة السعرية الجديدة .

وعند إجراء دراسة لتحديد إستهلاك كل فئة من فئات المواطنين ، فان أول مايجب أخذه فى الإعتبار ، هو فئة السكان الزراعيين ، وفئة السكان غير الزراعيين .. لأن الفئة الأخيرة تصرف من دخلها على المواد الغذائية أكثر من الأولى ، التى توفر لها ظروف حياتها الزراعية إمكانيات توفير جزء من غذائها خارج رصيد السوق .

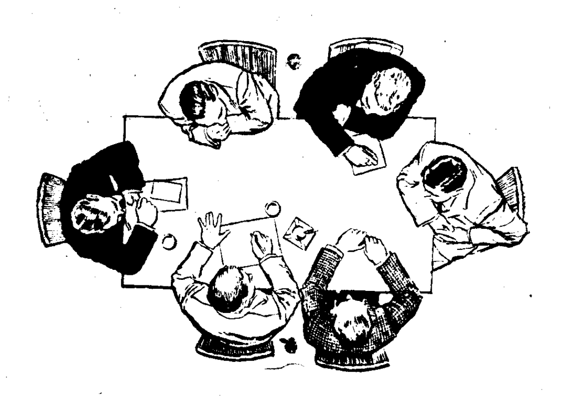
ويجب أن تكون المعطيات الأساسية لتخطيط مردود المبيعات لتجارة التجزئة ، الدراسات الإستقصائية لتطور الطلب الإستهلاكى على كل سلعة رئيسية .. ويرجع فى مثل هذه الدراسة أولا إلى المستهلكين أنفسهم رغباتهم وأذواقهم وعاداتهم ودخولهم .. وثانياً إلى السلعة الإستهلاكية ذاتها ، سعرها وكيفية الإعلام عنها وتسويقها .. ويجب التأكد عند دراسة المستهلكين من معرفة أية فئة من السكان حتى الآن كانت تشترى نوعيات معينة من السلع ، ومتوسط أعمارهم ، وجنسهم ، وظائفهم ، دخولهم ، وما هو متوقع من تغير فى وسط هذه الفئة من السكان ، وأثره على إستهلاكهم لتلك السلع . أما متابعة سلع معينة بالدراسة ، فيعنى معرفة مدى تطور تقدمها من حيث النوعية واللون ، التغليف الملائم للمستهلك وسعر هذه السلع ، وأى تغير ممكن أن يحدث على هذه السلع لكى يجعلها مرغوبة أكثر من قبل المستهلكين .. ومثل هذه الدراسة يجب أن تتناول عمر السلعة ، مثلا بالنسبة للملابس والأحذية وتاثير المودة عليهما ، وتاثير التقدم التكنيكى على السلع المعمرة كالثلاجات والغسالات والمكانس

الكهربائية وغيرها.. لأن نزول أية سلعة حديثة عصرية سوف يؤدى إلى انكماش حجم الطلب على السلع المماثلة المنتجة سابقاً.. ويلاحظ هذا على وجه الخصوص بالنسبة لجهاز التليفزيون الملون ، المسجل (ريكوردر) على أربعة مستويات الراديوهات المزودة باجهزة للاسطوانات .. إلخ . وتعتبر هذه الدراسة المقارنة على جانب كبير من الأهمية ، خاصة وقد ثبت أنه أيا كانت قوة حملات الإعلام والدعاية لجذب المستهلك لشراء السلع القديمة .. فإنه فى الغالب ، تكون هذه الحملات عاجزة نسبياً .

ولا يحسب حجم المبيعات فقط عند تخطيط مردود المبيعات لتجارة التجزئة ، وإنما يؤخذ فى الحسبان أيضاً المخزون فى أول المدة وفى آخر المدة ، والمشتريات .. وهذه المؤشرات ترتبط ببعضها على الوجه التالى :

مخزون أول المدة + المشتريات = المبيعات + المخزون النهائى .

وينبغى أن يكون واضحاً ، أننا عند وضع الميزانية التخطيطية لمخزون أول المدة ، فى الفترة التى تسبق السنة التى تخطط لها ، فانه يخطط كحالة متوقعة تقديريا .. ويجرى حسابه من الأرقام المعروفة عن آخر المخزون زائداً المشتريات المتوقعة وناقصاً المبيعات المتوقعة لهذه الفترة المتبقية . وقد سبق أن أوضحنا بأن التعاونية تضع مقترح خطتها فى تاريخ معين غالباً مايكون الشهر التاسع . فيعنى هنا للأشهر الثلاثة المتبقية لنهاية السنة . ويجرى فى التطبيق تصحيح الرقم « المتوقع » للمشتريات والمبيعات من الأرقام الحقيقية تدريجياً .. أما المخزون فى آخر المدة فيجرى حسابه إعتمادا على التقنين المتفق عليه لكل سلعة ، فمخزون اللحم المقنن مثلا يجب أن يكفى لمبيعات أسبوع كامل ، والسكر مثلا لنصف شهر .. وهكذا مع بقية السلع .



إن مبدأ كفاءة الخطة يتضمن ضرورة مراعاة تحقيق التناسب بين المدخلات والمخرجات وفقاً للنسب الإدارية المتعارف عليها فى هذا الشأن . . وهذا يتطلب الدراسات التحليلية العلمية حتى يوضح التخطيط أساليب الأداء . . كالاجراءات والطرق والقواعد والبرامج والميزانيات التقديرية . . الخ . والثورة الادارية فى علميتها وموضوعيتها قادرة على تنظيم العمل بين مختلف التخصصات ، وفقاً لمفهوم « فريق العمل » . . بمعنى أنه لا يوجد عمل من الأعمال يتوقف أداؤه على خبرة واحدة بعينها . . بل أن الأعمال لكى تؤدى بكفاءة تامة فى حاجة إلى تعدد الخبرات . . وهذا التنوع فى التخصصات توجيه طبيعة التكامل فى الجهود التى تتضافر من أجل تحقيق الهدف العام فى تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع المتعاونين .

إن تشكيلة السلع الإستهلاكية متنوعة بشكل كبير جداً ، ولهذا تصنف السلع القريبة من بعضها وتدرج فى قوائم .. مثلا فى السلع الغذائية تدخل اللحوم والمعلبات من اللحوم ، الألبان ومشتقاتها ، الخبز والمعجنات ، الخضروات والفواكه ، السكر والشاى .. إلخ . وبالنسبة للسلع غير الغذائية مثلا الملابس تدخل ضمنها القطنيات ، الصوفيات ، الحرار الكتان ، والأحذية (رجالى ونسائى وأطفال) .. إلخ . وللسلع المنزلية مثلا أدوات المطبخ ، الأثاث ، الأجهزة الكهربائية .. إلخ .

التخطيط للتعاونية الزراعية الانتاجية :

التعاونيات الزراعية مثل غيرها من بقية أنواع التعاونيات ، يدار تطورها وفق الخطة الإقتصادية الشاملة . طبعاً مع فارق وهو أن تسيير نشاطاتها الإقتصادية لا يتم مباشرة من قبل الدولة ، كما يجرى فى مزارع الدولة أومصانعها.. وإنما هو من شئون أعضائها.. والدولة تؤثر عليها بصورة غير مباشرة بالوسائل الإقتصادية .. كالأسعار ، القروض والفوائد عليها ، الضرائب ، المساعدات الممنوحة عن تحقيق غرض معين ترغب الدولة فى تحقيقه .. إلخ .

وهذه التعاونيات الزراعية الإنتاجية تمثل الملكية الجماعية للأرض وماعليها من أصول ثابتة (مبانى ومكائن وآلات وأجهزة) ومزروعات .. وهى شكل من أشكال الملكية الإشتراكية ، وتقوم على العمل الجماعى المشترك لأعضائها .. وهى مؤسسة ذات إستقلال ذاتى ولها شخصيتها القانونية ، إلا أنها ترتبط مع الملكية الإجتماعية العامة للشعب (الممثلة بقطاع الدولة) باعتبارها القوة القائدة لمجموع الإقتصاد الوطنى .

ويستخدمون فى التعاونيات الزراعية التى تعتبر وحدات إنتاجية ،

على العمل الجماعى المشترك ، وسائل إنتاج تعود ملكيتها عليهم جميعاً .. وكذلك البذور والعلف والأسمدة وغيرها من وسائل العمل الرئيسية والمساعدة .

ووسيلة الإنتاج الأساسية هى الأرض ، حيث جرى فى الإتحاد السوفيتى ومنغوليا الشعبية تأميمها ووضعها تحت تصرف التعاونيات للاستخدام المؤبد بدون تعويض .. أما بقية بلدان الدول الإشتراكية فقد طبق الإصلاح الزراعى وإستردت بموجبه الأراضى الزائدة من الملاك الكبار بدون تعويض ووزعت على الفلاحين المعدمين وعلى الفلاحين الذين يملكون قطعة أرض صغيرة جداً .. ثم جرى تجميع هذه الأراضى فى تعاونيات نظراً لفائدة الإنتاج الكبير القائم على الإدارة العلمية ، وإمكانيات التخطيط العلمى الذى يتم بموافقة الملاك الحقيقين وهم جماهير الفلاحين أنفسهم .

ويراعى أنه من بين العوامل التى تؤدى إلى تفاوت فى دخول التعاونيات ، الفروق الموجودة فى خصوبة الأرض وبعدها أو قربها عن مصادر المياه ، والأسواق وغيرها . . فالتعاونيات التى تشتغل فى ظل ظروف ملائمة يتكون عندها دخل غير إعتيادى وهو ما يطلق عليه بالتعبير الاقتصادى « الريع التفاضلى » .

ويأخذون فى الدول الإشتراكية بما يطلق عليه « وحدة النظام التمويلى والنقدى » ، فهم يحصرون جميع الشئون المالية للقطاع العام والقطاع التعاونى فى مصرف الدولة ، وهذا المصرف غالباً ماتكون له فروع فى جميع المحافظات ، وتنوب عنه صناديق توفير البريد فى الأماكن الأخرى التى لايوجد له فيها فرع ، لا سيما فى القرى الصغيرة .. ومصرف الدولة هذا يضع أسلوباً « لتوحيد الحسابات » .. وفيما يتعلق بالتعاونيات يطلب منها

أن يكون لها بعض الأرصدة الضرورية : رصيد تجديد وتوسيع الأصول الثابتة ، رصيد الحساب الجارى ، رصيد التعويضات والمكآفات التشجيعية ، الرصيد الإحتياطى ، الرصيد الثقافى والإجتماعى ، رصيد تشييد المساكن للعاملين فى التعاونية .. وتتجمع الأصول الضرورية فى رصيد تجديد وتوسيع الأصول الثابتة ، لتمويل عملية صيانة وإعادة وسائل الإنتاج البسيطة والموسعة إلى طاقتها الإنتاجية .. أو باقتطاع جزء من الأرباح لغرض « التوظيفات الجديدة على توسيع الأصول الثابتة » .. كبناء مبانى جديدة وشراء مكائن وآلات جديدة ذات طاقة أكبر من الأولى .. ويدخل ضمن هذا الرصيد مايصرف على التصليحات الجزئية والترميمات العامة .. وبالإضافة إلى المصادر الذاتية التى أشرنا إليها لتغذية هذا الرصيد فيمكن أن ياتى للتعاونية مصادر خارجية من ميزانية الدولة العامة على شكل مساعدات أو من الإدارات المحلية للتمويل المشترك على بعض المشاريع التى يمكن أن تفيد التعاونية والإدارة المحلية .

وتتجمع فى رصيد الحساب الجارى ، أو مايسمى « بالرصيد الدورى » أموال التعاونية المخصصة لشراء البذور والأسمدة والعلف والحيوانات وغيرها من مستلزمات الإنتاج الجارية التى تدخل فى العملية الإنتاجية خلال الفصل الزراعى ، ويتم تمويلها ذاتياً .

كما ويدفع من « رصيد التعويضات » نصيب كل عضو لقاء عمله فى التعاونية حسب معدلات الأداء التى حققها .. أى وفقاً لكمية ونوعية العمل .. ثم تدفع منه العلاوات والمكافآت والحصة من الربح التى تخص كل عضو .. وتأخذ فى الوقت الراهن بعض التعاونيات المتقدمة بطريقة دفع الأجور الثابتة فى كل شهر ، وتدفع فى آخر العام بعد إجراء الحسابات الختامية المكافآت التشجيعية لكل بنسبة تتعادل مع حجم أجوره خلال

العام ، ومابذله من جهد فوق المعدلات المقررة ، وحصة متساوية لكل الأعضاء كمشاركة فى الأرباح .. وهذه الطريقة أو تلك يقررها إجتماع الأعضاء فى (الجمعية العمومية) لكل تعاونية .

ويقتطع « الرصيد الإحتياطى » من « الدخل الإجمالى » — ويجب أن يكون بنسبة يحددها إجتماع الأعضاء ، ويهتم هذا الرصيد بتغطية ماهو غير متوقع من خسائر لا تدخل ضمن الخسائر المؤمن عليها وتدفعها مؤسسة التأمين .

أما « الرصيد الثقافى والإجتماعى » فيصرف منه على الشئون الثقافية والإجتماعية التى يقررها أعضاء التعاونية ، ولاتدخل هنا التعويضات الإجتماعية للعاجزين أو المرضى أو المرتب التقاعدى ، فهذه تصلهم من مؤسسة الضمان الإجتماعى التابعة للدولة ، وهى المسئولة عن كل مواطن سواء عمل فى القطاع العام أو فى القطاع التعاونى .. فتعطى له راتباً تقاعديا ومرتباً يصل فى بعض الدول إلى ٩٠ ٪ من مرتبه الأصلى خلال مرضه وإنقطاعه عن العمل بعذر من الطبيب .. كما ويعطى للمرأة الحامل مرتب كامل عن ستة وعشرين أسبوعاً إلى حين الولادة .. ويمكن أن تأخذ نصف مرتبها إذا أرادت أن تظل مع طفلها لتربيته لمدة سنة كاملة بعد إنتهاء أجازة الولادة .. كما وتعطى كثير من الدول الإشتراكية مرتب لكل طفل يولد يتصاعد مع تصاعد عددهم تشجيعاً لهم على الإنجاب ، حيث أن الحروب السابقة أفنت العديد من الرجال ، هذا بالإضافة إلى حاجة هذه البلاد الملحة إلى الأيدى العاملة .

مشكلات التخطيط التعاونى

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن من بين مشكلات التخطيط التعاونى السليم ما يلى :

١ – إنعدام كفاءة تحليل النشاط الإقتصادى للتعاونيات :

ينبغى فى سبيل تحقيق تخطيط علمى سليم للتعاونيات ، معرفة القوانين المتحكمة بالتطور الاقتصادى ، واستخدام هذه المعارف المكتسبة خلال إصدار القرارات فى الوظيفة الإدارية . . ويساعد النشاط التحليلى الجدى الذى تجريه التعاونية بانتظام على إتخاذ القرارات كما وأن المعلومات المتجمعة كنتيجة للنشاط التحليلى تمكن الاداريين من الاطلاع بمستوى جيد على ما يجرى فى التعاونية التى يديرونها ، وبذلك تتوفر لهم الأسس المطلوبة لاصدار القرارات أثناء الادارة . والتحليل هنا هو أسلوب لتعميق المعرفة ، وينبغى أن تتوافر هذه الأداة العملية للمعرفة عند كل قائد إدارى ، وبذلك تمكنه استخدام التحليل كأداة للادارة . وعلى التعاونيات أن تتأكد من توافر الشروط والمقومات اللازمة لذلك ، وتعيين الجهات أو الأشخاص الذين سيقومون باجراء مثل هذا النشاط التحليلى.. وتشكل كثيراً من التعاونيات فى المجتمعات المتقدمة نراها تشكل فرعا خاصا لهذه المهمة تطلق عليه اسم « فرع الترشيد » . . ويتضمن التحليل الاقتصادى بالإضافة إلى جوانب أخرى. ومثل هذا الفرع يستطيع أن يكشف عن الإحتياجات الكامنة لزيادة الانتاج والتسويق لتخفيض التكاليف ، ويقوم بالتحليل القيمى الذى يهتم بصفة خاصة بالمنتجات الطويلة الأجل، التى تكون فيها الطاقات الاحتياطية عالية . . فاذا استغلت كل هذه الطاقات الكامنة فستنخفض التكاليف على الوحدة المنتجة ، وفقاً لقانون تناقص التكاليف .

كما ونحب أن نوضح أنه لا يكفى نوع واحد من التحليل ، فى جميع الحالات وفى كل الأوقات . . بل ينبغى الاعتماد على نظام كامل من التحليل، يمكن من الوصول إلى رفع كفاءة الأدارة وخلق المقومات الكافية لإصدار القرارات والاستنتاجات الصائبة . ومثل هذا النظام الكامل للتحاليل يخضع لمستوى التطور ، والأحوال السائدة فى المكان الذى يراد استخدامه فيه . ؟

ويمكن تقسيم النشاط التحليلى من حيث الزمن ، ومن حيث الرقابة كما يلى :

(أ) من حيث الزمن :

هناك تحليل للوضع الماضى وتحليل للوضع الحاضر ، كل ذلك من أجل تلمس الظاهرات الاقتصادية وتحليلها لتحسين الوضع فى المستقبل . فكلما استطعنا أن نوضح المهام المستقبلية بصورة أفضل ، كلما كان التخطيط أكثر واقعية وأمكن تنفيذه . فمن التحليل الذى نجريه للفترة القصيرة الأجل الحالية ، ولفترة أطول للماضى نتمكن من أن نجعل تحليلنا الطويل الأجل للتطور المقبل أكثر قدرة على التنبوء بمعرفة معالم الطريق الذى نخطط لاجتيازه بأقصر وقت وأقل التكاليف . . ولهذا وجدت التعاونيات أنها فى حاجة ملحة لاعداد الترتيب التطورى ، الذى يأخذ بعين الاعتبار التطور الإنتاجى وليس تطور الأقسام كما كان يجرى سابقاً . .

أى أن الحلقة الرئيسية فى التعاونية هى خطتها الإنتاجية التى تعتمد على التحليل الدائم ، ويجرى توضيحها وتحسينها باستمرار . وعند التحليل والتقييم وفق منهج الترتيب التطورى

هذا ، ينبغى أن يكون المؤشر الحاسم والمقرر هو زيادة إنتاجية العمل الإجتماعى ، وتحسين نوعية المنتجات .

(ب) ومن حيث الرقابة :

ينبغى إعداد تقارير متابعة النشاط الاقتصادى شهريا فى التعاونيات ، وتكون عادة مرتكزة على متابعة تنفيذ المهام المرسومة فى الخطة الانتاجية : المبيعات ، الدخل الاجمالى ، القواعد المقننة للاستهلاك من المواد الأولية ، انتاجية العمل ، النوعية ، تكوين الأرصدة ، خطة العمل ، والوسائل الجارية (السيولة) . ويلاحظ أن التقارير الأكثر عمقاً والأوسع شمولا ، هى التى توضع عن متابعة النشاط الإقتصادى خلال العام كله : وهكذا تكون أنباء تنفيذ المهام الشهرية والربع سنوية والسنوية الموضوعة فى الخطة ، منطلقا لصياغة المهام فى خطة العام اللاحق والأعوام التى تليه . . ومن خلال تقارير المتابعة هذه توجه الأضواء على التغيرات والمعوقات التى تدرس بعد التحليل وتتخذ الاجراءات لتلافيها .

ويجرى بحث هذه التقارير عن متابعة التنفيذ ومناقشتها مع القوى العاملة فى الأقسام . ومناقشة التقرير السنوى مع الممثلين المنتخبين الذين يعتبرون من المشاركين الفعالين فى إعدادها . وتسمى تقارير متابعة الخطة بالتحليل المنتظم ، أى التحليل الذى يجرى بانتظام ودون إنقطاع . وفى بعض الأماكن الحساسة يصبح مثل هذا النشاط التحليلى المنتظم عملا أسبوعياً ، بل وحتى عملا يومياً وأحياناً حتى فى كل وردية ، أى عدة مرات فى اليوم الواحد .

وإذا صادف وحصل خلل هام فى مجال معين ، فيمكن أن يجرى

التحليل غير المنتظم لذلك الجزء لمعرفة أسباب الخلل وإقتراح الحلول . . ومثل هذا النشاط الأخير يقوم به عادة المسئول عن الرقابة الداخلية .

وتسمى مثل هذه التقارير التى توضع عن نشاط المؤسسة وحصيلة العام كله فى النظام الرأسمالى « بالتقرير التجارى » . . ويكون التقرير التجارى فى الشركة المساهمة متضمنا : لمجمل رأس المال الدائر ، ومجموع الموجودات فى الميزانية ، وحصيلة رأس المال المتجمع من بيع الأسهم ، والتوظيفات (الاستثمارات) المحلية ، والمساهمة فى توظيفات مع الغير (محليا أو خارج البلاد) ، وتكاليف الأبحاث ، التكاليف الشخصية (أجور ومرتبات) ، عدد العاملين (محليا وفى فروع الشركة فى الخارج) ، والعائد على الأسهم .

ويتبين من هذا التقرير كذلك تركيب مجلس الادارة وجهاز التفتيش فى الشركة .. وأحيانا يرفق بالتقرير رسوم بيانية توضيحية عن مجمل النشاط الاقتصادى لهذه المؤسسة منذ تأسيسها حتى عام إعداد التقرير ، مشيرة إلى المؤشرات التالية : رأسمال الأسهم ، الاحتياطى ، العائد محسوبا بالنقود وبالنسبة المئوية إلى مجموع حجم رأسمال الأسهم ، كما تبين هذه الرسوم الموجودات (الأصول) ، والمطلوبات (الخصوم) ، وزيادة عدد العاملين فى هذه الشركة المساهمة . وفى جزء آخر من التقرير التجارى ، يشار إلى المؤسسات التى جرى دمجها مع هذه الشركة فى العام المنصرم ، وتحت أية شروط تم قبول المساهمين الجدد ، ويذكر فى التقرير التجارى أسماء المنتجات التى عليها طلب متزايد لكى يزاد حجم المنتج منها لإشباع الطلب غير العادى عليها . كما يشير التقرير التجارى إلى حجم مجمل المبيعات وأفضل الأماكن للبيع (فى السوق الداخلى والتصدير للخارج) ويذكر أيضاً الصعوبات التى اعترضت تسويق السلع لمعرفة أسبابها

وإيجاد الحلول لها ، أو اقتراح التحول عن تلك الأسواق والتوجه لأسواق أخرى . أما موضوع الأرباح فيتناوله التقرير بإيجاز ، كما يتناول هذا التقرير أسعار البيع ، وشراء المخزون من مواد التموين والطاقة وبشكل عام مجمل الصفقات التجارية . فى حين يجرى اهتمام خاص لموضوع تزايد نسبة العائد فى علاقته بمجموع رأسمال الأسهم .

كما ويشرح التقرير التجارى بالتفصيل جميع ما يتعلق بالاستثمارات والتمويل ، سواء أكانت تخص المنشآت الجديدة ، أو التحسينات المدخلة على المبانى والتجهيزات القديمة .

ويهتم التقرير بشكل خاص فى الآونة الأخيرة بكيفية تنظيف الهواء وتنقية المياه داخل المؤسسة ، حيث تخصص أرصدة مالية لهذا الغرض . كما ويتابع التقرير اعادة احلال الأصول الإنتاجية بالحصص المتراكمة من رصيد الاستهلاكات ، وزيادة رأسمال الأسهم ، والرأسمال الأجنبى . ويجرى تقييم للنسب المستقطعة لإعادة احلال جميع ممتلكات الشركة من الأموال الخاصة أولا ، ثم من المصادر الخارجية ثانياً . كما يلاحظ المقدار المقترض من الأموال لتغطية الاحتياجات الجارية للأمد القصير .

ويثبت فى هذا التقرير الأعمال التى أنجزت بنجاح فى مجال الأبحاث ، وعدد العاملين من الباحثين فى هذا الحقل . ويلاحق التقرير نشاط الشركات والمؤسسات التى تساهم فيها الشركة المساهمة الأم ، ومدى تحقيقها للنجاح فى منتجاتها أو فى بقية نشاطاتها وما حققته من عائد لرأسمال الأسهم الذى وظف فيها ، ومعلومات مختلفة حولها .

وأخيرا ، يتضمن التقرير كشفاً لعدد العاملين فى الشركة ، من حيث حالتهم المهنية وسلم مرتباتهم وأجورهم ، ونسبة المتعلمين منهم مع ذكر

شهاداتهم الدراسيه ، ونسبة الأجانب منهم ، وعدد من يمتلكون أسهم فى الشركة ذاتها . . وغير ذلك من التوضيحات .

وفى الملحق التفسيرى للميزانية ، يجرى تبرير الأرقام الواردة فيها ، لاسيما فيما يتعلق بالزيادة فى المخزون ، والأرصدة الجارية ، وحالة رأسمال الأسهم ، والأصول والخصوم ، وغير ذلك من المعطيات ، كل ذلك بالمقارنة مع أرقام ميزانية العام المنصرم . . ويقترح فى نهاية التقرير كيفية توزيع الأرباح الصافية على الأسهم القديمة والجديدة . وترفق هذه الميزانية مع ملحقها التفسيرى عادة بالتقرير التجارى السنوى .

٢ ـ عدم وجود جهاز إئتمان قادر على تحديد الأسعار :

تعتبر الأسعار من أكثر الأدوات المرنة أهمية لتوجيه نشاط المؤسسات ، ويعتمد عليها فى تقدير حجم المبيعات ، أى الأساس لتكوين الدخل الاجمالى والأرصدة المخصصة للأجور . وتؤدى الأسعار الملائمة بالمؤسسات إلى تحقيق أكبر حجم من المنتجات وتسويقها بدون كساد ، وعلى العكس من ذلك فالأسعار غير الملائمة تؤدى إلى انكماش حجم منتجاتها وكذلك ركود وكساد قسم من القيم الاستعمالية التى تهم كل المجتمع وكذلك المؤسسة ، أىأن زيادة الأسعار تعطل جزء من إنتاجها . ولهذا فمن المهم جداً تفهم كيفية تكوين الأرباح والعوامل المؤثرة عليها (كالمنافسة والاحتكار مثلا) .

وتجبر النسب المتفاوتة للفوائد التى يحصل عليها المصرف نتيجة للقروض التى يمنحها للمؤسسات لغرض توسيع الأصول الثابتة بالإستثمارات الجديدة أو لتغطية احتياجاتها الجارية ، المؤسسات على إجراء الحسابات الدقيقة للتأكد من فعالية مثل هذه القروض وأنها مفيدة فعلا لها ، حتى بعد الوفاء

بشروط المصرف . وتستطيع الهيئات المركزية عن طريق زيادة نسبة الفائدة على القروض أن تكبح بعض الفعاليات الإستثمارية للمشروعات التى ترى أنها غير ضرورية ، أو بالعكس تعجل فى توسيع التشييد الإستثمارى فى المجال الذى تقدر ضرورته بالاستعانة بالنسبة المنخفضة للفائدة على القروض .

ونرى فى الحياة العملية المؤسسات تضطر للالتزام بالعقود وبتحسين نوعية المنتجات وضبط مواعيد التسليم .. إلخ : وذلك خشية من الخصومات والعقوبات المالية التى توقع عليها من جراء التخلف فى تنفيذ بعض المهام

وتستطيع المنح والمساعدات المالية الأخرى أن تشجع إقامة مشاريع فى ظل ظروف معينة فى مناطق معينة مثلا أن تحفز المؤسسة على توطين نشاطها أو نشاط فرع معين من إنتاجها فى هذا الموقع أو ذاك الذى تجد الهيئات المركزية أنه من الأفضل إقامة مشاريع فيه لصالح المجتمع ، كما هو الحال مثلا إذا كان هناك موقع يتميز بوجود فائض من الأيدى العاملة والتى تحتاج إلى فرص عمل جديدة ، أو لحفز المؤسسة على تجديد تكنيكها عندما تكون منتجاتها مهمة لكل المجتمع وكذلك للتجارة الخارجية حتى يكون بمقدورها المنافسة فى الأسواق الخارجية .

ويفرقون فى الإقتصاد الإشتراكى بين أربعة أنواع من الأسعار :

- أسعار الجملة .
- الأسعار التجارية .
- أسعار التجزئة .
- أسعار التجارة الخارجية .

ويجرى التعامل باسعار الجملة بيعاً وشراء (للمكائن والالآت والمواد الأولية والخامات وغيرها من المنتجات) خلال التبادل بين المؤسسات .

ويتم التعامل بالأسعار التجارية فيما يتعلق بمنتجات المؤسسات الصناعية التى تبيعها إلى المؤسسات التجارية .

وتبيع هذه الأخيرة بأسعار التجزئة ، وذلك بأن تضيف إلى الأسعار التجارية الهامش التجارى المقرر . كما وتبيع المؤسسات التجارية والمطاعم سلعها وخدماتها لجمهور المستهلكين . بهذه الأسعار ، أى أسعار التجزئة .

وفيما يلى بعض الأسعار التى تمثل أسعار الجملة :

- أسعار المنتجات الصناعية التبادلية فيما بين المؤسسات الصناعية .
- الأسعار التسويقية فى البناء .
- أسعار المشتريات فى الزراعة .
- الأجور التى تدفع فى العمل المتسم بالصفة الإنتاجية .

ومن بين الأسعار التى تمثل أسعار التجزئة مايلى :

- أسعار الحاجيات الإستهلاكية المباعة فى شبكة محلات البيع بالتجزئة وفى المطاعم العامة .
- أسعار خدمات مؤسسات الخدمات بما فيها خدمة النقل ، طالما أن هذه المؤسسات تقدم خدماتها لجمهور المستهلكين من المواطنين .
- وتحمل صفة أسعار التجزئة كذلك تلك السلع التى تعرض فى السوق الزراعية ، عندما يكون الفائض من المنتجات الزراعية متروك للمزارعين أنفسهم يعرضونه فى هذه السوق .

وينبغى أن نوضح أنه لايمكن إستخدام أى من الأسعار السابق ذكرها

عند تحديد أسعار الصادرات والإستيراد ، وإنما يجب أن تحدد الأسعار بالتوافق مع الأسعار الخارجية ، التى تتحرك إرتفاعاً وإنخفاضاً حول أسعار الجملة ، وغالباً ماتكون الفروق كبيرة جداً .

ويمكن توضيح تركيب أسعار الجملة وأسعار التجزئة فى المثال الآتى :

حساب التكاليف الخاص « بالكرة المستخدمة فى المباريات الرياضية وسعرها بالجملة وسعرها بالتجزئة من واقع الدراسات التحليلية لتعاونية الإنتاج

	كرون
– وحدة المواد الداخلة فى إنتاجها	١,٧٦
– وحدة الأجور لإعداد المواد الأولية	٠,٢٣
– وحدة الأجور لإنتاج الكرة	١,٣٦
– المصروفات الإدارية لإعداد المواد الأولية	٠,٦٥
– المصروفات الإدارية لإنتاج الكرة	٠,٩٣
– المصروفات الإدارية للتخزين	٠,٥١
	٥,٤٤
– مصروفات التسويق الخاصة بالتعاونية الإنتاجية	٠,١١
– مجموع التكاليف التامة	٥,٥٥
– أرباح المؤسسة الإنتاجية	١,٣٠
سعر الجملة	٦,٨٥
– ضريبة التداول لميزانية الدولة	١٤,١٥
السعر التجارى	٢١,–
– ١٦ ٪ هامش تجارى للجملة وللتجزئة	٤,–
سعر التجزئة	٢٥,–

رسم تخطيطى يوضح تركيب أسعار الجملة وأسعار التجزئة

	ضريبة التداول + لميزانية الدولة	التكاليف التامة + الأرباح ↓ سعر الجملة
هامش تجارى للتجارة الداخلية	↓ السعر التجارى	
↓ سعر التجزئة		

ويلاحظ فى هذا المجال ، أن ضريبة التداول (على الإنتاج) التى تذهب لميزانية الدولة تشكل رقماً كبيراً نسبياً فى تركيب سعر الكرة ، إلا أنها فى سلع أخرى تكون ضئيلة أو معدومة بالمرة كحاجيات الأطفال مثلا .

وتستخدم الدول الإشتراكية ضريبة التداول المتفاوتة لغرض إكتساب ماهو ضرورى لتغطية عملية إعادة الإنتاج (تجديده أو تكراره) اللازمة للمجتمع وتقدمه فى المستقبل ، وكذلك لتغطية تكاليف الإستهلاك غير الإنتاجى ، ولكى توازن بين العرض والطلب ، وفى سبيل إعطاء الأفضليات لشراء سلع معينة بتسهيلات (كحاجيات الأطفال مثلا) أو على العكس وضع صعوبات للحد من إستهلاك بعض السلع (مثل المشروبات الكحولية) .

وتعتبر الأسعار عاملا سياسياً — إقتصادياً هاماً ، بواسطتها يمكن إجراء التسويات الملموسة فى العلاقة بين المؤسسات ، وفى جزء من العلاقة بين المواطنين والدولة الإشتراكية .. وكما أوضحنا سابقاً ، تبيع المؤسسات

الصناعية ، منتجاتها باسعار الجملة للمؤسسات الأخرى التى تدخل هذه المنتجات فى إنتاجها.

وتبيع المؤسسات الزراعية منتجاتها بأسعار الشراء إلى المؤسسات .. أما جماهير المستهلكين فتشترى باسعار التجزئة التى تحوى فى تركيبها بالإضافة إلى سعر الجملة ، ضريبة التداول على الإنتاج والتى تذهب لتغذية ميزانية الدولة ، زائداً الهامش التجارى الذى يبقى لمؤسسات البيع التجارية ليغطى مصروفاتها ويوفر لها ربحاً معيناً . وفى جميع أنواع هذه الأسعار ، يكون للسعر تأثير على سعة حجم العرض أو الطلب .. وتستطيع الدولة الإشتراكية إستخدامه فى تنفيذ الخطة من حيث الحجم المطلوب من المنتجات ومن حيث تركيبها .. ومن أجل تعزيز التطور الرأسى للانتاج .. وتسهم الأسعار الإقتصادية فى الوصول إلى درجة رفيعة من إشباع حاجيات المجتمع بشكل يتحقق من خلاله التوازن بين العرض والطلب ، وذلك من خلال أسعار تقترب جهد الإمكان مع التكاليف الإجتماعية الضرورية المتجاوبة معها .

٣ – عدم تحديد النشاط التسويقى :

ينبغى أن يلبى الإنتاج إشباع حاجات معينة ، ومن أجل ذلك لابد أن يتم وفق تشكيلة مقبولة ويصل إلى المستهلك فى الوقت المناسب والمكان المناسب وبالسعر المناسب أيضاً .. وهذا هو الهدف من النشاط التسويقى أى نقل المنتجات النهائية – أو خدمات التجميع والتصليح وغيرها – من المنتج إلى المستهلك – مباشرة أو بواسطة حلقات التوزيع .

والنشاط التسويقى هو النشاط الذى يستهدف تأمين الطلبات على المنتجات – بما فيها العمل المتسم بالصفة الصناعية – وأسلوب إيصالها للمستهلكين . وهذه المهمة يجب أن لا ينظر إليها من جانب الكم فقط ، بل من جانب النوع والوقت أيضاً .

ومن أجل ذلك ينبغى الإهتمام بموضوع الإحتياطى المخزون من المنتجات النهائية فى التعاونيات الإنتاجية ، لتستطيع أن تلبى الطلبات العاجلة فى فى أقصر وقت ممكن ، ولإشباع رغبات المستهلكين بكمية السلع المطلوبة وبالتشكيلة التى يريدونها .

ويلاحظ أن السلع التى تخزن ، تكون فى الغالب تلك السلع التى تنتج بالجملة بكميات كبيرة وفق نموذج محدد ، وتكون الطلبات عليها من قبل المستهلكين بصورة غير منتظمة وبكميات قليلة فى كل دفعة . وعلى العكس من ذلك ، فإن السلع التى تنتج لإشباع طلبات عدد محدود من الموردين ، غالباً ما تنتج وفق المواصفات التى يتقدمون بها وبالكمية التى يطلبونها ، ويكون المخزون منها هو فى حدود إشباع حاجاتهم إلى أن تنتج كميات كبيرة من هذه السلع التى تكفى أكثر من دفعة واحدة من الطلب ، فتخزن الكميات المتبقية ، لتسلم فيما بعد على دفعات .. وفى مثل هذه الحالة يجب أن تكون التكاليف المحسوبة على التخزين أقل من التكاليف المحسوبة على الإنتاج ، أى لوأردنا إنتاجه دفعة دفعة حتى لانحتاج إلى التخزين .

ويرتبط دائماً حجم السلع المخزونة بحجم الإنتاج فى كل دفعة . ويمكن أن يبلغ حجم المخزون فى حالة التسويق المنتظم للمنتجات النهائية حوالى نصف حجم المنتج تقريباً .. خاصة إذا كان عدد حلقات التوزيع كبيراً ، وأن هناك طلب مستمر على مثل هذا الإنتاج .. وفى الحياة العملية لابد من دراسة كل سلعة والعوامل المؤثرة على إنتاجها وتسويقها لمعرفة الحجم الأمثل من المخزون منها .

وعند التخطيط لحجم وتركيب الإنتاج ، يجب أن نأخذ في الحسبان ليس فقط رغبة طالبي البضائع ، بل أيضاً الإمكانات الإنتاجية التي تحددها القدرة الإنتاجية وإمكانات إستخدامها ، وكذلك ينبغي مراعاة القوى العاملة التي ستقوم بتشغيل هذه القدرات الإنتاجية ، والإحتياطي المخزون من المواد الخام والأولية ، والطاقة والمحروقات وغيرها من العوامل المؤثرة على الإستخدام الأمثل لهذه القدرات الإنتاجية ، أو على العكس التي تحد منها .

والذى نعنيه هنا بالقدرات الإنتاجية للمؤسسة ، هو الحد الأعلى من المنتجات التي يمكن إنتاجها خلال فترة محدودة وفق أفضل الشروط خلال العام أو فصل معين أو يوم . ويمكن الوصول لإنتاج هذا الحد الأعلى من سلعة أو سلع معينة ، باستخدام أفضل الأساليب التكنولوجية الحديثة والعمل العلمي المنظم ، وإمكانيات التشغيل لوردية واحدة أو إثنتين أو ثلاث .

ونقاس الطاقة الإنتاجية بالوحدات العينية (المادية) . مثلا القدرة الإنتاجية لمعمل الألبان ... كذا لتر في اليوم من اللبن المعقم ، والقدرة الإنتاجية لفرن الخبز ... كذا طن من الخبز يومياً .. أما بالنسبة للمؤسسات التي تنتج أكثر من سلعة واحدة ، فتقاس القدرة الإنتاجية لتلك السلع المختارة التي تنتج منها المؤسسة أكثر من غيرها ولها مستقبل مهم في تخطيط الإنتاج .

وتمتلك المؤسسة عادة أجهزة متعددة ، مثلا في فرن الخبز غالبا ما - تتوافر فيه أجهزة لتنقية الدقيق (الطحين) وأجهزة للعجن والتخمير ، بالإضافة الى امتلاكها للفرن نفسه . فالقدرة الإنتاجية هنا تحددها تلك الأجهزة التي لها أهمية أساسية على الإنتاج .

والذى يحدد القدرة الإنتاجية للمؤسسة هو :

– كمية وحالة المكائن والآلات وبقية الأجهزة ، فكلما كان عدد هذه الوسائل الإنتاجية فى المؤسسة كبيراً ، وكلما كانت أكثر حداثة مع الإهتمام الشديد بصيانتها ، تستمر فى الإنتاج بانتظام وتصبح قدرة مثل هذه المؤسسة الإنتاجية كبيرة .

– وضع القواعد لمعدلات الأداء التكنيكية – الإقتصادية التى يتم العمل بموجبها (النورم) على أساس التكنولوجية الحديثة والتنظيم العلمى للانتاج . (مثلا تحسب معدلات الأداء للجهد الإنسانى المبذول لإنتاج كل طن من الخبز ، أو لإستخدام السعة الإنتاجية ، أو لاستعمال المواد الأولية كالدقيق لإنتاج كل طن خبز ، أو لحساب الإستهلاكات من الأصول الثابتة التى تدخل فى تكاليف طن من الخبز .. إلخ) .

– حسن إستعمال الأجهزة الإنتاجية وفقا للعمر الزمنى المقدر لها.

– نوع المنتجات ، تشكيلتها التركيبية ، ونوع المواد الأولية الداخلة فى إنتاجها .

فاذا كانت المؤسسة تنتج منتجات متنوعة على نفس الأجهزة الإنتاجية فسيكون إنتاجها أقل مما لو كانت تنتج نوعاً واحداً من هذه المنتجات .. وهكذا ، فان لنوعية المواد الأولية تأثير على سعة الإنتاج ، كما وأن المواد الأولية الرديئة تقلل عادة من حسن سير الإنتاج .

والمقصود هنا باستعمال العمر الزمنى للأجهزة الإنتاجية هو الحد الأقصى بقدرتها الإنتاجية .. ويقاس عادة بالساعات التى يمكن أن تشتغل

فيها طوال العام الأجهزة الإنتاجية فى ظل الظروف الطبيعية المثلى . وحسابها فى مؤسسة تشتغل بورديتين هو كما يلى :

	يوم
عدد أيام السنة التقويمية	٣٦٥
تطرح منها أيام الراحة	٥٩
المتبقى وهو أيام العمل خلال العام	٣٠٦

	ساعة
الحد الأقصى للرصيد الزمنى يساوى أيام العمل (٣٠٦) مضروبة فى ١٦ ساعة	٤٨٩٦
تطرح منها فترات التصليح الضرورية	٩٦
المتبقى هو الرصيد الزمنى القابل للاستعمال	٤٨٠٠

وفى بعض الدول يعتبر يوم السبت هو الآخر يوم عطلة إلى جانب يوم الأحد ، أى أن أسبوع العمل فيها هو خمسة أيام وليس ستة كما فى المثال السابق .. وفى مثل هذه الحالة يطرح من هذا الرصيد الزمنى عدد أيام السبت خلال العام مضروبة فى ١٦ ساعة .

ويستهدف التخطيط إيجاد أفضل السبل لاستغلال الرصيد الزمنى المخطط بأقل التكاليف الممكنة لتعطى أفضل الثمرات للمجتمع وللمؤسسة ، وهذا يستدعى الإستخدام الأمثل لكل الأجهزة الإنتاجية ولوقت القوى العاملة وكذلك لجميع المواد الأولية والطاقة وغيرها من العناصر المشاركة فى عملية الإنتاج وخزنه وتسويقه . فاذا تحقق مثل هذا الإستخدام الأمثل أمكننا تحقيق التنمية الرأسية للانتاج ، وإذا حدث العكس فاستخدمنا

أجهزة إنتاجية أكبر وعدد أكثر من القوى العاملة وكذلك مع بقية العناصر لنفس حجم المنتجات ، فيكون التطور فى مثل هذه الحالة تطوراً أفقياً .

إن القوى العاملة الممتازة فى المؤسسة الجيدة ، هم أولئك الذين يستخدمون القدرة الإنتاجية بأفضل مايمكن دون أن يعرضوا الأجهزة الإنتاجية للتلف .. ويدفعهم إلى تحقيق مثل هذه النتائج الإيجابية درجة وعيهم الوطنى والحوافز المعنوية والمادية التشجيعية . وأحياناً تكون الحالة معقدة كما هو الحال عندما يتم فى إنتاج تشكيلة واسعة جداً من المنتجات على نفس الأجهزة ، فحينئذ نجد أن أكثر القوى العاملة ذكاءاً لا يمكنهم معرفة الإستخدام الأمثل إلا باستعمال الحسابات الخاصة بهذا بهذا الشأن ، والطرق الرياضية كالبرمجة الخطية . ولتقريب هذا الموضوع للذهن نحاول أن نورد مثالا مبسطاً جداً فى السطور التالية .

(أ) تهيئة البرنامج الإنتاجى :

إذا كنا قد حددنا الإنتاج الذى نريد أن يتضمنه البرنامج الإنتاجى للمؤسسة ، فمن الضرورى ، أن نحسب فيما إذا كانت المؤسسة قادرة فعلا على تحقيق هذا البرنامج الإنتاجى فى ظل الظروف التى تحكمها ولا سيما فيما يتعلق بالقدرة الإنتاجية والقوى العاملة والمواد الأولية .

أن طرائق حساب الحاجة للقوى العاملة تتغير حسب علاقة كل مجموعة من القوى العاملة بالمهام الإنتاجية المخططة . والأمر هنا يدور حول ثلاثة مجموعات من العمال : عمال يعملون وفق معدلات الأداء (النورم) ، وعمال يشتغلون بدون هذه القواعد ، التكنيكيين والإقتصاديين وبقية العمال .

أولا – الحاجة للعمال للعمل المجمل وفق معدلات الأداء (نورم) ، وهؤلاء يمكن حسابهم من وقت العمل المطلوب لإنتاج المنتجات . أى من معرفة الرصيد الزمنى لكل عامل وعلاقته بانجاز العمل المنظم المرتبط بمعدلات الأداء (نورم) ، وفق العلاقة التالية

عدد العمال المطلوبين =

$$\frac{\text{العمل المطلوب للانتاج وفقاً لمعدلات الأداء (نورم – ساعة)}}{\text{الرصيد الزمنى للعامل المنتج بالساعات} \times \text{معامل تنفيذ معدلات الأداء (القواعد)}}$$

ولزيادة إيضاح هذه المسالة نورد المثال التالى :

إذا كان العمل المطلوب سنوياً لإنجاز المنتجات المخططة هو ٢٢٠,٠٠٠ نورم – ساعة ، والرصيد الزمنى للعامل المنتج خلال العام هو ٢٠٠٠ ساعة فاذا توقعنا بأن القواعد (النورم) ستطبق بمعدل ١١٠ بالمائة ، فيكون حساب العمال المطلوبين خلال العام كما يلى :

$$\frac{\text{٢٢٠٠٠٠}}{\text{٢٠٠٠} \times \text{١,١ (الرقم القياسى)}} = \text{١٠٠ عامل منتج ، هو ما تحتاجه لإنجاز البرنامج الإنتاجى}$$

ثانياً – الحاجة للعمال الذين يعملون فى عمل غير مرتبط بمعدلات الأداء (نورم – ساعة) ، فيمكن تحديدهم من معرفة (النورم – خدمة) أى تحديد الوحدات التى يمكن أن يؤدى العامل لها الخدمة ، فمثلا إذا كان العامل يستطيع أن يخدم خمسة مكائن نسيج ، وكان عندنا من هذه المكائن ثلثمائة ، فتكون حاجتنا للعمال فى هذه الحالة ستون عاملا ، أى أن النورم ، خدمة هنا تساوى

خمسة . وبالنسبة لقيادة السيارة ، تكون النورم — خدمة تساوى واحد ، وإذا استغلت السيارة بورديتين تكون النورم — خدمة تساوى نصف .. وهكذا .

ثالثاً — تخطيط الحاجة للقوى العاملة الفنية من تكنيكيين وإقتصاديين ومخططين وغيرهم ، وفق التنظيم السائد فى المؤسسة الذى يتضح من خلاله حاجتها لهؤلاء العمال لملأ الأماكن الشاغرة فيها ، كل وفق الإختصاص المطلوب له .

ويجب أن يؤخذ فى الإعتبار عند التخطيط للحاجة للقوى العاملة ، تخطيط الأجور والتعويضات والمكافآت التشجيعية التى تدفع لهم . فهناك بالنسبة للأجور الأساسية توجد تعريفة تحدد النورم — أجرة على القطعة وكذلك الأجور التى تدفع لبقية العمال فى المؤسسة . والأجور فى الأجازات والأعياد الوطنية التى تدفع عنها أجرة كاملة . أما التعويضات والمكافآت فيدفع منها جزء على الحساب مقدماً بانتظام الحسابات الختامية ومعرفة ذلك الجزء من الأرباح الذى سيخصص لرصيد التعويضات والمكافآت ، وينبغى على الجمعية العمومية للمؤسسة التعاونية أن تقرر ذلك الجزء المخصص لرصيد التعويضات والمكافآت .

(ب) تهيئة القدرة الإنتاجية :

أن العوامل الأساسية التى يجب أخذها بعين الإعتبار عند حساب القدرة لإنتاجية هى :

— كمية الأجهزة الإنتاجية ، وتركيبها ، وكيفية تشغيلها وخواصها الأخرى .

- الرصيد الزمنى لهذه الأجهزة الإنتاجية خلال تشغيلها بأفضل الأساليب التى تحقق أكبر قدر ممكن من الوفورات الإقتصادية لتعطى أفضل النتائج .
- تحديد معدلات الأداء لتحقيق الطاقة الإنتاجية .
- أنواع المنتجات وتركيبها وفقاً للبرنامج الإنتاجى .

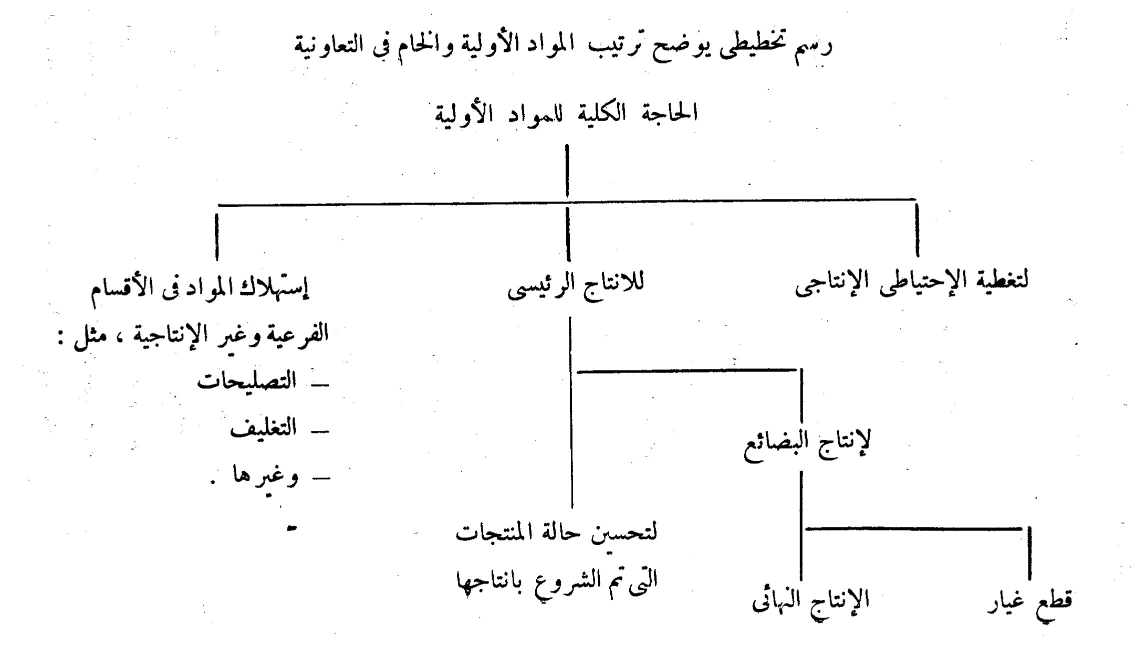
(ح) تهية المواد الأولية للانتاج :

المقصود هنا هو تأمين جميع أنواع المواد التى يستلزمها الإنتاج بصورة متكاملة شاملة ، أى المواد الإنتاجية وغير الإنتاجية ، إذا كانت خام أو نصف جاهزة ، من حيث كمياتها ونوعياتها وأوقات تسليمها .

ومن المعروف أن إرتباط هذا الموضوع وثيق جداً بالإنتاج ، فانتظام تسليم المواد الأولية يوفر إمكانية إنتظام سير العمليات الإنتاجية ، كما وأن النوعية الجيدة لهذه المواد تكفل إمكانية الجودة للمنتجات ، والعكس صحيح أيضاً . وكل تأخر فى تسليم هذه المواد وعدم تخزين الحد الضرورى منها يعنى تعطيلا للأجهزة الإنتاجية وللقوى العاملة ، ويسبب خسائر قد تتعدى حدود المؤسسة .. إذ يؤدى ذلك إلى خلق الإرتباك فى المؤسسات الأخرى . وبالعكس فان إنتظام التسليم لهذه المواد الأولية والخام يجعل العمل منتظماً ويوفر على المؤسسة مساحة من المخازن ووفورات أخرى كثيرة .

ومما لاشك فيه أن المنطلق لتفادى كثير من المشكلات ، هو التخطيط السديد للحاجات الفعلية فيما يتعلق بالمواد الأولية وأوقات تسليمها ، مع الإحتياط النسبى للحالات التى هى فوق قدرة المخططين ، كالكوارث الطبيعية فى فصل الشتاء ، أو بالنسبة للمواد الزراعية ... الخ ...

رسم تخطيطى يوضح ترتيب المواد الأولية والخام فى التعاونية



وفى ايجاز ، يهمنا أن نوضح أنه ينبغى أن تكون هناك خطة متكاملة للنشاط التسويقى ، قائمة على البحوث والدراسات العلمية العميقة ، والقادرة على إكتشاف أفضل الأساليب لتحقيق أهداف التسويق ، أى إنتاج أفضل السلع الملائمة ، ووضعها تحت يد المستهلك ، فى الوقت المناسب ، وبالسعر المناسب ، وفى المكان المناسب .

كما ويهمنا أن نوضح ، أن التخطيط للاقتصاد الاشتراكى فى المجتمعات الاشتراكية ، يقوم على أساس إعتبار الاقتصاد الاشتراكى وحدة عضوية متكاملة ، تتضمن المؤسسات من مصانع ومعامل بما تمتلكه من فروع ، وكذلك التعاونيات على اختلاف أنواعها . . هذا بالاضافة إلى المكاتب والمعاهد ، وجميع المراكز والتنظيمات والمستهلكون سواء أكانوا أفرادا أم جماعات .

أما فى الدول الرأسمالية ، فيتضمن النشاط التسويقى كافة أنواع النشاط اللازم لانسياب السلع والخدمات من مراكز إنتاجها ، إلى أن تصل إلى مستهلكيها . . وبذلك يتضمن هذا النشاط بيع السلع والخدمات وشرائها ونقلها ، وكذلك تقديم رأس المال اللازم أو تحمل المخاطرة ، أو تحديد نماذج السلع وتصنيفها . . أو تزويد البائعين والمشترين بالمعلومات اللازمة لإتمام عمليات البيع والشراء ، أو تخزين السلع وحفظها وإجراء البحوث اللازمة لرفع كفاءة النشاط التسويقى ، أو تدريب العمال اللازمين للقيام بانواع النشاط التسويقى .

٤ ـ عدم كفاءة الخطة المالية :

تعطينا الخطة المالية نظرة إجمالية عن النشاط الإقتصادى المقبل للمؤسسة الإنتاجية ، وحاجتها للقروض ، وعن علاقاتها مع المجتمع ..

وتتكون الخطة المالية من عدة أجزاء تترابط فيما بينها بصورة عضوية .. وهذه الأجزاء للخطة المالية هى .

- خطة التكاليف وتكوين الدخل الإجمالى
- خطة توزيع الدخل الإجمالى .
- خطة الإستهلاك لوسائل الإنتاج الأساسية (الأصول الثابتة) .
- خطة الأرصدة الجارية (السيولة) النقدية ولمواد العمل .
- خطة تكوين الأرصدة لتوسيع الأصول الثابتة ، ولتغطية النشاط الثقافى والإجتماعى وغيرها ، وكيفية إستعمالها .
- خطة المصادر الباقية واستخدامها .
- خطة تمويل التجديد الموسع لوسائل الانتاج (الأصول الثابتة) .
- خطة ضريبة التداول التى تذهب لميزانية الدولة العامة ، وهى التى تعطينا نظرة عن علاقة المؤسسة بالمجتمع . ويستوى الحديث هنا عن بقية الضرائب ، أو الجانب الآخر لهذه العلاقة ، عندما تقدم الدولة مساعدات أو منح للمؤسسة .

وفى خطة التكاليف وتكوين الدخل الاجمالى ، تدخل كل مبيعات المؤسسة بسعر الجملة . . وغيرها من الموارد الذاتية إن وجدت ، ثم تطرح منها جميع المصاريف المادية من مواد أولية ومساعدة وطاقة واستهلاكات ، بالإضافة إلى الأجور للعمل ، والمتبقى يسمى بالدخل الإجمالى . وكل فقرة من الفقرات السابق ذكرها تدخل فى الخطط الأخرى . . والمخططين لمالية المؤسسة يتسلمون مقدماً المعلومات الأساسية عن حجم المبيعات القادمة (إعتماداً على العقود الموقعة بين المؤسسة كموردة للسلع والمؤسسات الأخرى

التى تتسلم هذه السلع) . وتكون عندهم أيضاً المعلومات عن التغير المتوقع فى حجم المخزون من السلع النهائية ، وكذلك عن التغير فى حالة السلع غير الكاملة التى يتعرفون عليها من الخطة الإنتاجية . . وهكذا مع بقية الأجزاء المؤثرة على وضع الخطة المالية . . وبهذه الطريقة يتعرفون على الحاجات والمصادر المتاحة . . وعلى ضوئها يقدرون المصادر الخارجية (القروض) التى سيدخلونها فى الخطة المالية بعد أخذ الموافقات من الجهات المسئولة . وكثيرا مايلجأون بالنسبة لبعض فقرات التكاليف إلى التقدير إعتمادا على تجارب السنوات السابقة ، آخذين بعين الاعتبار التغير الذى يحدث والمتوقع للسنة القادمة فى حجم الانتاج والتسويق . . الا أن جميع التكاليف يجب فى النهاية أن تحسب بدقة وتدخل خلاصة أرقامها فى الخطة .

وكما أوضحنا من قبل ، فإن التخطيط فى الدول الاشتراكية ، يعتمد على أسلوب الموازين حتى يتحقق التوازن بين الموارد المتاحة ، والاستخدامات . . وهذه الموازين تنقسم إلى مجموعتين : موازين عينية ، وموازين قيمية . . وتبنى على الموازين السلعية خطة الانتاج السلعى . . وعلى الموازين القيمية الخطة المالية التى تقابلها . . أى أنه بعد وضع خطة الانتاج على ضوء الموازين السلعية أو ما يطلق عليها أيضاً الموازين المادية ، تقدر بعد ذلك الموازين القيمية التى ترتكز عليها الخطة المالية ، وهى بمثابة تقدير نقدى للمخرجات والمدخلات من قوى عاملة ومواد وخامات وآلات . . الخ . وهذا التقدير يحدد متطلبات تنفيذ الخطة من موارد مالية . . وتقدير هذه المدخلات فى صورة نقدية ، يعنى تحديد تكاليفها . . وعلى ضوء هذه التكاليف يمكن تحديد الأسعار ومقدار الفائض الذى يستخدم فى عملية التنمية .

وتتضمن الموازين القيمية التى تبنى على أساسها الخطة المالية ، موازين الانتاج الكلى . . وتمثل مجموع قيم الإنتاج المادى ، مضافا إليها بعض الخدمات التى تخدم الانتاج . . كالنقل والخدمات المصرفية . . الخ . وموازين الإيرادات والمدفوعات ومهمتها ضمان التوازن المالى فى التعاونية ، وهذه الموازين تساعد على تحقيق التناسق والترابط بين مكونات الخطة ، وعلى تحديد التكاليف على أساس قيمة حقيقية ، ويضاف إليها هامش من الربح ، وتقاس كفاءة التعاونية بمقدار الفائض الذى تحققه ، والذى يعتبر فى نفس الوقت من أهم حوافز زيادة الانتاجية .

ومما لا شك فيه ، أن الخطة المالية السليمة تساعد على تحقيق التوازن بين القوة الشرائية فى أيدى الأفراد ، وبين المعروض من السلع الاستهلاكية . . أى بين جداول العرض والطلب . . إذ كما أو ضحنا سابقاً تساعد هذه الخطة على إتخاذ قرار فيما يتعلق بالأسعار . . وبذلك تستخدم الأسعار كوسيلة لتوزيع السلع . فاذا حدث إختلال فى التوازن بين العرض والطلب نتيجة لنقص المعروض من السلع ، فتتخذ الترتيبات نحو إمتصاص القوة الشرائية ، إما برفع أسعار السلع ، أو إنقاص حجم الأجور المدفوعة ، أو العمل على تشجيع الادخار بإصدار سندات الدولة ورفع سعر الفائدة للودائع الآجلة .

أما فيما يتعلق بالتعاونيات فى الدول الرأسمالية . . فإنها تساير التطور العلمى فى العلوم المالية ، ولذلك نراها تضع ميزانية تخطيطية لكل جزئية من جزئيات الهيكل التنظيمى للتعاونية ، ثم تقسيم هذه الخطط وفقاً للتقسيمات الادارية التى تحتويها الجمعية ، ثم تجميع كل هذه الخطط المترجمة بأرقام تتعلق بكل جزئية فى ميزانية موحدة . . وهذا يحقق

التوافق والانسجام بين أقسام الجمعية فى نطاق الهيكل التنظيمى . كما وأن ترجمة خطط ميزانية الجمعية إلى أرقام تجعل الرؤيا واضحة أمام المدير ، إذ أنه يعرف المقدار المخصص لكل بند ، ومن الذى يقع فى نطاق سلطاته مهمة الصرف ، وفيما ستصرف هذه المبالغ ،وما هى المصروفات ، وما هى الإيرادات ، وما هى المكونات المادية للمدخلات والمخرجات . . آخذين فى الاعتبار الطبيعة الخاصة للجمعيات التعاونية ، وما ينبغى أن تكونه من احتياطيات كافية ، بالإضافة إلى ما تستهدفه من تقديم أفضل السلع والخدمات باقل ثمن ممكن . . وبمثل هذه الخطة الواضحة المفصلة الدقيقة يمكن للمدير أن يبذل جهده نحو تنفيذها . . وإذا كان على يقين من دقتها وصدقها ، فإن هذا يعطيه حرية واسعة فى ممارسة حقه فى تفويض السلطة ، بالقدر الذى تتسع له مقدرة معاونيه فى العمل ، وفى حدود الاحتياجات التى تقررها الميزانية . . وبذلك تصبح الميزانية بما تحويه من خطط وأرقام ومقاييس أداة فعالة لتحقيق الرقابة الادارية .

٥ – التقارير الزائلة :

تلجأ المنشآت إلى تخصيص أشخاص على جانب كبير من القدرة والكفاءة للقيام بمهمة كتابة التقارير ، وذلك بعد القيام بمقتضيات المراجعة أو البحوث التى ينبغى أن تجرى على فترات دورية منتظمة . وهذه التقارير إذا أحسن إعدادها ، تسهم إسهاما كبيرا فى مرحلة إعداد الخطة وتبويبها . . باعتبار أن التقارير تعتبراحدى الوسائل الفعالة لتحقيق الاتصالات سواء داخل المشروع ، أو بين المشروع وغيره من الجهات التى ترتبط به بمصالح مشتركة . . وهذه التقارير تتضمن بيانات مكتوبة بشكل خاص ، وغالبا ما يتم الاتفاق على أسلوب صياغتها بحيث يمكن الاستفادة منها فى سهولة ويسر . . ويمكن أن تكون هذه التقارير أيضاً شفهية .

ولعل من أسوأ المواقف التى تصادفها الجمعيات التعاونية فى حالة إعتمادها على قوى وظيفية غير مؤمنة بفلسفة التعاون وأهدافه . . أن تعمل هذه القوى الوظيفية بما من شأنه تحقيق مصالحها الشخصية حتى وإن كانت هذه المصالح تتعارض مع مصالح الجمعية ، وبالتالى مع مصالح الأعضاء ، ويزداد الحال سوءاً إذا كان المدير من هؤلاء الذين تعينهم الجمعية لكفاءتهم فقط ، بغض النظر عن إيمانه بالحركة التعاونية والدور الذى ينبغى أن تؤديه فى خدمة الأعضاء ، والسبب فى ذلك أن مثل هذا المدير قد يدير الجمعية وفى ذهنه إنتهاز الفرصة لتحقيق مكاسب شخصية بأى وسيلة من الوسائل التى يستطيع عن طريقها أن يحقق أهدافه غير المشروعة فى تحقيق الكسب الخاص .

وقد شهدت الحركة التعاونية فى الخارج كثيراً من الحالات التى تكشف عن مثل هذه المواقف . وقد تبين مثلاً فى الولايات المتحدة الأمريكية أن أحد مديرى الجمعيات كان يستهدف أن يكون له متجره الخاص ، فلجأ إلى الأعضاء مسراً إليهم فى ثوب الصديق أن الجمعية فى عسر مالى ، وأنه ينصح الأعضاء بأن يحاول كل فرد منهم أن يحصل على أكبر قدر ممكن من البضاعة عن طريق الائتمان . . وذلك حتى ينقذوا بعض رأسمالهم . . كما أخبرهم بأن واجب الصداقة يتطلب من كل عضو أن يبلغ صديقه إنقاذا له ! . وقد ترتب على هذا فعلا غلق الجمعية ، واستطاع المدير بأساليبه أن يشتريها ويديرها لحسابه الخاص . وفى جمعية أخرى حدث ذعر بين الأعضاء نتيجة لاشاعة عن قرب حدوث إنهيار فى الجمعية ، وأن الأعضاء لن يستطيعوا أن يستردوا أموالهم ، وذلك لأن الأموال أنفقت فى شراء البضاعة التى تتعامل فيها الجمعية . وترتب على هذه الإشاعة أن ذهب الأعضاء فى تجمع ليلا إلى الجمعية ، وكسروا أبوابها ، وحمل كل واحد منهم من البضاعة القدر الذى يتصور أنه يقابل

استثماراته فى الجمعية ! . . وعندما حضر المدير إلى الجمعية فى الصباح ، وجد أن الجمعية قد سرقت ، والأغرب من هذا أن الذى سرقها هم أصحابها ! ! . . وكان تصرفهم هذا سبباً فى انتهائها . . ويذكر « جيمس بيتر وارباس » فى كتابه « مشكلات التعاون » . . أن هذين الحدثين وقعا فعلا فى ولاية « بنسلفانيا » بالولايات المتحدة الأمريكية . . هذه أمثلة عما يحدث فى الخارج . . وهناك تصرفات مثلها وقريبة منها يمكن أن تحدث فى أى مجتمع من المجتمعات .

من أجل ذلك ، ينبغى على أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا دائما يقظين . . وأن يراقبوا دائما الأمور ، وأن يهتموا إهتماما خاصا بالتأكد من أن المعلومات التى لدى الأعضاء صحيحة وسليمة وتطابق واقع الحال . إن على أعضاء مجلس الادارة أن يهتموا إهتماما كبيرا بالتقارير المكتوبة التى يستندون إليها فى التخطيط للجمعية . . كما وأن عليهم أن يكونوا أكثر حذرا من ذلك . . أن يراقبوا التقارير غير المكتوبة التى تصدر من الأفواه المغرضة . . وذلك لأن كلمة تقال من هنا ، أو كلمة تقال من هناك ، وتكون كلمة مغرضة تزيف الواقع ، قد يكون لهذه الكلمة أسوأ النتائج ، تماما كجذوة النار التى يعلوها الرماد . . فاذا ما هبت عليها الرياح اتقدت واشتعلت وتسببت فى النيران . . ومن هذا المنطق فان الجهد العلمى المبذول من أجل تحقيق تخطيط سليم . . قد يضيع مع اشاعات السوء المدمرة .

ان هناك دينا واجب الأداء للجمعية على أعضائها ، وهذا الدين يتطلب من كل عضو يسمع أى شخص يروج أى اشاعة على أنها حقيقة ، ويحاول هذا الشخص أن يقنع غيره بها ، وقد يلجا إلى أن يقسم بالله على صدقها ! .. أو ايهام البعض بأنه من ذوى النفوذ أو الإتصالات . . نقول أنه يجب على

العضو أن يبلغ الجمعية عن إسم من يروج الاشاعة ، وعن المكان والمناسبة التى قيلت فيها الكلمة .. وينبغى على أعضاء مجلس الادارة أن يهيئوا المناسبة للمواجهة .. فالألسن غير الأمينة والتى تروج الأباطيل ينبغى أن تلام .. والآذان الأمينة لابد وأن تعرف دائما الحقائق .

مصر أول دولة نادت بالتخطيط :

إننا نوجه النظر من هذا المكان إلى أن التخطيط لتحقيق الرخاء دعوة علمية يعيش فيها مجتمعنا الدولى المعاصر . . وهذه الدعوة مستمدة أساساً من الدين ، وشعبنا والحمد لله يؤمن بالدين . . وله فى الدين عبرة وقدوة حسنة . . ففى سورة يوسف عليه السلام ، نرى الملك قد حلم حلماً : « انى أرى سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وآخر يابسات ، ياأيها الملأ أفتونى فى رؤياى أن كنتم للرؤيا تعبرون . . » . . . إلى آخر الأية الكريمة : « ثم يأتى بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون » .

إن الله سبحانه وتعالى قد ألهم سيدنا يوسف بالتخطيط العلمى السليم نحو التغلب على المشكلات وتحقيق الرخاء . . فسيدنا يوسف قد خطط لمدة خمسة عشر عاما . . أى خطط تخطيطاً علميا طويل المدى ، كما يقول علماء التخطيط فى عصرنا الحديث . . حيث دعى إلى الزراعة والانتاج ، ومصر منذ فجر التاريخ دولة زراعية ، وكانت دعوته للانتاج فى السبع سنوات الأولى مقترنة بالإدخار والإستهلاك المحدود ، حيث يقول عايه السلام : « إلا قليلا مما تاكلون » . . أما باقى الانتاج فان سيدنا يوسف يأمر بحفظ السنابل المخزونة من الغلال كاملة كما هى : « فذروه فى سنبله » . . والسنبلة كما نعلم جميعا عند طحنها توجه إلى طعام الانسان . . وطعام الحيوان . . والقشرة تستخدم فى صناعة الطوب اللبن . . الخ .

ثم نجد بعد ذلك أن الجهد الكبير الذى بذل فى سنوات الإنتاج السبع ،

مع الإدخار والإستهلاك المحدود ، هو الذى استطاع أن يمكن مصر من أن تقابل التحدى الضخم فيما يتعلق بتوفير القوت لأبناء الشعب سبع سنين عجاف . . هذا التحدى ، إقترن بتنظيم دقيق . . وهذا التنظيم الدقيق هو الذى أوصل القوت والطعام إلى كل فم فى مصر .

ولما جاءت السنة المرتقبة . . سنة الفرج . . ونزل الغيث من السماء . . السنة التى شاءت إرادة الله أن يفيض فيها النهر ويسيل الماء ، كان ينبغى أن يوجد البذر الطيب للاستفادة من هذه الفرصة ولا تضيع هباء . . ومن هنا كانت فائدة النصيحة الغالية التى قالها يوسف عليه السلام : الإدخار . . « إلا قليلا مما تحصدون » . . وهكذا كان يوسف عليه السلام ، والذى كان أمينا على خزائن مصر هو أول من طبق التخطيط العلمى من أجل تحقيق الرخاء .

ومصر الآن تحاول أن تطبق ما أطلقت عليه « خطة العبور الاقتصادى » . . وقد تعهدت الحكومة بأن ترفع معدلات التنمية بنسبة ٩,٢٪ سنويا . . وهذا المعدل كخطوة فى بداية الطريق للسير نحو أهداف الرخاء يعتبر معدلا طموحا إذا أخذنا فى الإعتبار المعدلات التى سرنا عليها من قبل . . وإذا أخذنا فى الاعتبار الإنفجار السكانى الرهيب الذى تعانيه مصر نتيجة للارتفاع المذهل فى معدل المواليد ! . ونتيجة أيضاً لرقعة الأرض الزراعية المحدودة . . والأساليب البدائية نسبيا التى تتبعها فى الزراعة . . والتواكل والتكاسل الذى طبع عليه عدد كبير من القوى العاملة فى مختلف مرافق الحياة . . غير أننا إذا غيرنا ما بأنفسنا وآمنا بالعلم أسلوبا للتخطيط وبالإنضباط والجدية فى العمل لوضع هذا التخطيط موضع التنفيذ . . أمكننا تحقيق الكثير .

التخطيط وخرائط الجوع . . . وخرائط الشبع :

لايستطيع الانسان أن يتناسى واقع المجتمع الدولى المعاصر الذى يعيش فيه ، خاصة وأننا نتابع الكثير من المؤتمرات الدولية التى يبرز فيها فكر بعض العلماء الذين يهتمون بالإنسان وينظرون إلى البشرية كوحدة واحدة ، ينبغى أن يعيش فيها الانسان وقد توافرت لديه متطلبات الحد الأدنى من الحياة .

ان العلماء الذين يؤمنون بالإنسان يبذلون عصارة فكرهم لكى يوضحوا كثيراً من حقائق حياتنا ، والتى منها تلك الأزمة العاتية التى يعيشها العالم اليوم ، وهى أزمة الجوع حيث أنه رسمت خرائط للجوع فى العالم الآن ، والتى ينظر إليها يجد أن هناك قارات ودول يعيش أهلها دون حد الكفاف ، وعلى رأس هذه القارات شبه القارة الهندية ، وأفريقيا ، فيما عدا دويلات صغيرة كجنوب أفريقيا ، وكذلك أندونيسيا ، ودول أمريكا الوسطى ، وبعض أجزاء فى ألبانيا فى أوروبا .

وكذلك هناك بعض الدول التى استطاعت أن تتغلب على مشكلة الجوع ، وهى الصين واليابان وأسبانيا وكوبا وبعض الدول فى أمريكا الجنوبية .

وكذلك توضح هذه الخرائط أن هناك دولا الغالبية العظمى من أبنائها يعيشون فى مستوى أعلى من حد الشبع النسبى ، وأن لها من الخبرات ما يفوق إحتياجات أبنائها ، وهذه الدول هى الولايات المتحدة الأمريكية وروسيا والأرجنتين وإستراليا وجنوب أفريقيا .

ومن هنا أبرزوا حقائق مذهلة مدعمة بالأرقام عن عالم الفقر الذى يعيش فيه المجتمع الدولى ، وعالم ما هو فوق حد الشبع أى التخمة التى يعيشها مجتمع آخر . . أو بمعنى أوضح عالم الفقر وعالم الغنى . . عالم الجوع وعالم الشبع . . عالم العرى وعالم الكساء . . عالم مشكلات الفقر وعالم مشكلات الغنى . . عالم يسبح فيه المواطنون على ثروات رهيبة ،

ويستغل الذين ينتمون إليه ثروات دول أخرى . . بينما تعيش هذه الدول الأخرى على الآلام الرهيبة التى يسببها الجوع والفقر والمرض .

من أجل هذا فإن هناك التزام أدبى من أجل بقاء النوع الانسانى ، أن يستشعر الأغنياء التزاماتهم نحو أخوتهم من مواطنى العالم . . وهذا يفرض عليهم أن يتريثوا قليلا ، وأن يفكروا كثيراً ، وأن يبدأوا فوراً من أجل إعادة تنظيم وتخطيط الخريطة الدولية بحيث لا نرى فيها هذه الفوارق الصارخة فى الغنى وفى الغذاء وفى الكساء وفى الرخاء .

ان كل إنسان فى هذه الحياة له الحق فى أن يعيش . . ومما لا شك فيه أن حق الحياة بمفهومه المتطور يفرض على هذا الإنسان أن يكون منتجاً ، وحتى يكون منتجاً ينبغى عليه أن يتلقى كافة أنواع التعليم التى ترتفع بمستواه الفكرى والحضارى . . المستوى الذى يمكنه من إستيعاب ثمرات الكفر الانسانى وعلى وجه الخصوص التخطيط وفقاً لتكنولوجيا العصر الحديث . . وهذه التكنولوجيا لا تملكها إلا الدول المتقدمة . . وعليها فوراً أن تسارع بمد يدها نحو الأخذ بيد الدول الفقيرة إرتفاعاً نحو استخدام هذه التكنولوجيا وكذلك مد الدول الفقيرة بالقروض المناسبة . . وأقول بالفوائد المناسبة وأن كان منطق العدل يقضى بعدم الحصول على الفوائد على الاطلاق . . لأن الدول الفقيرة سبق لها أن أعطت الكثير . . ومهما أخذت الآن فهو القليل الأقل . . وأعتقد أنه قد آن الأوان للضمير العالمى أن يصحوا . . وآن للأغنياء أن يعطوا . . وآن لجميع المواطنين أن يعملوا . . . وأن يراعوا فى عملهم تخطيطهم للمستقبل . . . إن هناك قول مأثور يقول « إعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً . . . . وأعمل لآخرتك كأنك تموت غداً » . . . وليس هناك أفضل من هذا القول المأثور ليوضح المفهوم الحقيقى لما ينبغى أن يكون عليه التخطيط .

◇ مشكلات تنظيمية وإدارية ووظيفية

مشكلات البنيان التعاونى

تهتم الحركات التعاونية فى شتى أنحاء العالم بالبنيان التعاونى ، ومشكلاته فى ضوء الظروف البيئية التى تنشأ فيها التعاونيات ، وهذا الإهتمام توجبه المصلحة العامة للحركة التعاونية بأسرها ، إذ أن هذا البنيان هو الذى ينبغى على علماء التعاون وخبراؤه والمهتمين بشئونه أن يخططوا وينظموا للحركة التعاونيه فى إطاره ، وأن يقدموا الدراسات اللازمة لتحقيق الحجم الأمثل للجمعية ، ثم يبحثوا فيما إذا كان فى مقدور الجمعية التعاونيه أن تباشر فى ضوء هذا الحجم الوظائف المختلفة التى يتطلبها أوجه النشاط المختلف للجمعية .

هل تكون الجمعية كبيرة أم صغيرة ؟ :

يميل التعاونيون إلى الأخذ بالرأى القائل أنه كلما كان عدد أعضاء الجمعية أكبر كلما كان أساسها أثبت ، خاصة وأن الصفة الغالبة على أعضاء التعاونيات أنهم من ذوى الدخل المحدود ، وأن إتحادهم هو الذى يخلق منهم قوة ، فى عصر يتميز بأنه عصر الضخامة ، وكلما كانت أحجام المشروعات كبيرة كلما أمكنها تحقيق وفورات وبالتالى مقابلة المنافسة الحادة واستمرار التوسع والنمو ، وهناك من يرى أن قدرة أية مؤسسة وحجمها تسيران بالضرورة معا ومع ذلك فان المرء ليعترف بأن هذه القاعدة لاتنطبق على جميع المنشآت (ومن أمثلة ذلك منشآت الكهرباء والتليفون التى تزيد تكاليف إدارتها بزيادة عدد عملائها تصبح غير قابلة للتطبيق بعد أن تبلغ المنشاة حجما معيناً .

وهناك بعض جمعيات تعاونية كجمعيات التوفير والتسليف الريفية تتطلب أهدافها الخاصة أن تكون صغيرة ، وهناك جمعيات أخرى

يجب أن تضم منذ تأسيسها عددا لا بأس به من الأعضاء ، وأن تشمل منطقة واسعة الأرجاء نوعا ما ، حتى تتوزع الأخطار التى قد تلحق بها ، واخيراً فإن هناك الكثير من التعاونيين يرون أنه من الضرورى أن تكون بدايات الجمعيات التعاونية متواضعة إلى حد ما وأن تجد أمامها الفرص للنمو الطبيعى .

فمثلا جرت العادة أن يكون عدد أعضاء الجمعيات العمالية التعاونية للانتاج والجمعيات التعاونية للسكنى غير كبير ، كما أن عدد الأعضاء فى المناطق الريفية قلما يكون كبيراً ، إلا فى بعض حالات جمعيات التوريد الريفية ، وبعض الجمعيات التعاونية التى تتولى تسويق السلع الرخيصة الثمن ، وعلى وجه الخصوص فى حالة التصدير ، وفى حالة الجمعيات التعاونية التى تحتاج إلى تملك مصانع للتجهيز ذات حجم لا بأس به كالمجازر مثلا .

وتواجه الجمعيات التعاونية الاستهلاكية أساساً والجمعيات التعاونية الخاصة بالشراء بوجه عام مشكلة الحجم الأمثل ومشكلة تهيئة بنيانها للظروف الجديدة الناتجة عن نموها . وعملياً نجد أن هناك بعض جمعيات تعاونية استهلاكية ذات حجم كبير للغاية ، وبعضها كما فى فرنسا يضم من الأعضاء مايقرب من ٣٠٠,٠٠٠ وأكثر ، وتعتز جمعية لندن التعاونية ببريطانيا بأن بها من الأعضاء ما يزيد على المليونين . وأكبر جمعيات التوريد التعاونية الريفية بالولايات المتحدة بها من الأعضاء ما يزيد على المائة وخمسين ألف .

ولكن هناك أيضاً جمعيات تعاونية استهلاكية أصغر من ذلك بكثير ، (ففى الدنمرك يبلغ متوسط عدد أعضاء الجمعية التعاونية نحوا من ٢٢٥ عضواً)

وفى نفس البلد يبلغ متوسط عدد أعضاء الجمعية التعاونية الزراعية ٢٧٠ عضواً ومتوسط عدد أعضاء الجمعية التعاونية الريفية للتوريد هو ٥٠ عضواً.

كما أن هذا التفاوت فى حجم الجمعيات التى تباشر عملها بكفاية سواء أكانت كبيرة أم صغيرة ليدل على أن كفاية الجمعية التعاونية لا تتوقف على عدد الأعضاء فقط إنما أيضاً على استثارتهم وحسن إدارة الجمعية .

مزايا الجمعيات الصغيرة :

ويرى موريس «كولومبان» أن الجمعية التعاونية الصغيرة المنعزلة لا يتسنى لها الوصول إلى الموارد المالية والمعدات والوسائل الحديثة الراقية، حيث أن هذه الموارد هى التى تتيح للجمعية الأكبر منها أن تستخدم هيئة من الموظفين أكثر مهارة وأن تتمتع بمركز قوى فى السوق ، وأن تقوم بعملها بتكاليف أقل . غير أنه يرى أيضاً أن للجمعية الصغيرة مزايا فى ذاتها وفى حجمها الصغير ، ويستشهد فى ذلك بأراء «فوكيه» عن مشكلة التركيز الاقتصادى فى الحركة التعاونية ، حيث يقول .

« ان للجمعية التعاونية الصغيرة صفات تعوض نواحى الضعف فيها فعدد موظفيها قليل، وخدماتها بسيطة ، وهذا يجعل من الممكن أن يقوم الاعضاء بجزء منها ومنشآتها متواضعة بل هى بدائية ولكن تواضعها هو جزء من المناخ الودى الذى يقدره الأعضاء ، ويساعد على أن يجعل العلاقات التى تربط الأعضاء متينة . فالجمعية هى بمثابة أسرة ، وقد يحدث فيها بعض مشاحنات عائلية ولكن تسودها روح الأخوة والشعور المتين بالتعلق ببيت الأسرة الصغير وهو تعلق يضمن للجمعية ولاء أعضائها سواء أغتنت أم افتقرت ، سواء كانت أحسن أم أسوأ » .

وتنطبق هذه الملاحظات بوجه خاص على الجمعيات المؤسسة حديثاً ؛ غير أن طبيعة الحياة تأبى أن تظل المنشآت بدائية إلى أمد غير محدود . هذا بالإضافة إلى أن الجمعيات التعاونية لا تظل بوجه عام منعزلة ، بل إنها ترتبط ببعضها ويمكنها بذلك أن تعوض بعض نقائصها فى الميدان الاقتصادى

فقد أتضح أن هذه الجمعيات الصغيرة ، عندما تبلغ مرحلة النضج تكون فيما بينها اتحادات ، وهذه الإتحادات تكون قوية ، لأنها تعتمد على جمعيات يشعر أعضاؤها فيما بينهم بترابط وثيق ، هذا بالإضافة إلى الشعور بالمسئولية المشتركة نحو تحقيق هدف مشترك .

وقد أجريت منذ مايقرب من عشرين عاما مقارنة بين متوسط رقم العضوية ومتوسط جملة المبيعات فى الجمعيات التعاونية الاستهلاكية فى المناطق التسع التى تكون الاتحاد التعاونى ببريطانيا ، واتضح من هذه المقارنة أن أكبر متوسط للمبيعات الإجمالية للعضو كان فى الجمعيات التعاونية التى يتراوح عدد أعضائها بين ١٥٠ و ٣٥٠ عضواً ، وأن متوسط رقم المبيعات الذى سجلته الجمعيات الصغيرة بالنسبة للعضو كان أكبر مما يتراوح بين ٣٠٠ أو ٤٠٠ فى المئة ، من الرقم الذى سجلته أكبر الجمعيات التعاونية عضوية ، ومن ثم كان من الممكن أن يقال أن الجمعيات الصغيرة تمثل « التعاون المكثف » .

مشكلات الجمعيات الكبيرة :

ومع ذلك فان الجمعيات الحسنة الادارة — على الأقل فى المناطق التى بلغت حداً معيناً من كثافة السكان — تجذب إليها باستمرار عدداً متزايداً من الأعضاء ، وهذا أمر طبيعى ولابد من حدوثه ، وقد يؤدى إلى خلق جمعيات كبيرة للغاية ، الأمر الذى يدفعنا إلى التساؤل . . . هل

يمكن للجمعيات الكبرى أن تحتفظ بالميزة التى رأيناها للجمعيات الصغيرة ؟.

لو نظرنا إلى المسألة من زاوية واحدة نجد أن الجمعيات الكبيرة تحقق أكبر كفاية إقتصادية وإن كان يترتب عليها مشكلة تحقيق ديمقراطية الرقابة ، وهذه المشكلة يمكن معالجتها عن طريق إجتماعات المناطق وإجتماعات المندوبين .غير أن هذه الطريقة لا تعطينا دائماً حلاً كاملاً لمشكلة الجمعيات التى زاد عدد أعضائها أو اتسع نطاق عملها إلى أكثر مما يلزم ، إذ لا يمكن توسيع نطاق العمل إلى مالا نهاية . وذلك لأسباب ترجع إلى الكفاية الإقتصادية أو لأسباب ذات طابع إجتماعى تختص بها الجمعية التعاونية .

كما وأن هناك حقيقة ملموسة وهى انه كلما زادت عضوية الجمعية التعاونية وأتسعت منطقة معاملاتها كلما ضعفت العلاقات الاجتماعية والترابط بين الأعضاء ، وهاتان الصفتان هما اللتان تميزان التعاونيات عن المنشآت التى تقوم بقصد الربح . وكلما وهنت العلاقات الشخصية بين أعضاء مجلس الإدارة والأعضاء تأخذ العلاقات فى الإنحلال ، فيصبح إهتمام العضو الفرد بتقدم الجمعية أقل ، وتصبح معاملاته معها تجارية محضة بعيدة عن كل مشاركة فنية . وبالإجمال تكون المزايا التى تستمدها الجمعية التعاونية من طبيعتها المتأصلة فيها — وهى تتمثل فى القيم العليا المستمدة من التعليم التعاونى ، والقيم التى ينبغى أن تسود كفاءة التشغيل فى خطر من أن تأخذ طريقها نحو الاضمحلال .

ويمكن عند ملاحظة أن الجمعية أصبحت أكثر مما يجب ، تجنب هذا الخطر عن طريق تقسيمها إلى جمعيات صغيرة مرتبط بعضها ببعض حول نواة من المعدات أو التركيبات لا يمكن تجزئتها وتصفيتها ، وتكون تابعة للجمعية الاصلية .وهناك حالات لجمعيات استهلاكية أدركت إنها كبرت

أكثر مما يجب فقسمت نفسها إلى أقسام يضم كل منها مجموعة من ٢٠٠ إلى ٣٠٠ عضو حول حانوت واحد أو فى جهة واحدة فى نفس المدينة أو نفس القرية .

وتعمل هذه الأقسام على ايقاظ الرغبة فى نفوس التعاونيين من جديد لإنجاز الأعمال ، والتعود على الخدمة النزيهة غير المغرضة . وفى جهات أخرى تبذل الجهود بطرق مختلفة (كحلقات البحث والطوائف النقابية المكونة من الرجال والنساء وغيرها) بقصد نشر التعليم التعاونى بين الأعضاء وتحسينه لإحياء روح المشاركة فيهم ، وهى روح تنقص الجمعيات التعاونية الكبرى . وكانت معرضة لخطر الجمود ، ومهما كانت الطرق المستعملة فان الهدف هو أن تدب من جديد فى الجمعية الكبرى تلك الحياة الإجتماعية التى تعتبر من أساسيات البناء التعاونى ، والتى توجد فى ا لجمعيات الصغرى .

وتوضح الحقائق والملاحظات السابقة أن مشكلة الحجم الأمثل لأى جمعية تعاونية لاتحل على أسس رقمية محضة ، إذ يجب أن تعالج كل حالة على حدة ، أضف إلى ذلك أن التاريخ يعلمنا أن معظم الجمعيات ، التى هى الآن كبيرة ، بدأت صغيرة ، وأن أشد الاخطاء التى تهدد الجمعيات التعاونية بالخطر فى السنوات الأولى ترجع فى الغالب إلى الطموح الزائد عن الحد وعدم الصبر ، هذا طبعا بالإضافة إلى الجهل وعدم الخبرة . فقد تعلمنا من تجارب الماضى أنه عند تأسيس أية جمعية يجب تخطيطها بحيث تكون صغيرة وتتفق مع ظروف إنشائها ، أى أن يختار الحجم الذى يتناسب فوراً مع غرضها وحاجاتها الفعلية ، ومقدرة الاشخاص الذين سيطالبون بإدارتها ، وأن تظل العلاقة بين حجم أية منشاة تعاونية والمواهب التى تحتاجها مستمرة ، لأنه إذا كانت المنشأة ناجحة فذلك راجع إلى أن الاعضاء قد دربوا أنفسهم باستمرار لواجبات الإدارة وسير العمل . فتظهر قدرتهم

بالتوالى ، وتنمو بنفس المعدل ، وإلى نفس الحد اللذين تتطور إليهما المنشاة ذاتها .

وإن التاريخ وعلى وجه الخصوص تاريخ الخمسين سنة الأخيرة يعلمنا أن الجمعية التعاونية التى تصبح أكبر مما يلزم يتعين عليها تغيير تكوينها حتى لاتفقد جزءا من قوامها الديمقراطى ، والأساليب الديمقراطية التى تساعدها على تحقيق الكفاية .

هل تنشأ جمعيات متعددة الأغراض أم جمعيات ذات غرض واحد ؟

يطرح هذا الموضوع هذا السؤال : : :

هل فى مقدور الجمعية التعاونية أن تؤدى عدة وظائف مختلفة أم لا يتعين عليها ذلك ؟ . . . وهذا بالتالى يدفعنا أن نسرد بعض الحقائق :

بعض الحقائق :

تؤدى جمعيات العمال التعاونية للانتاج ، والجمعيات التعاونية للسكنى ، والجمعيات التعاونية للتسليف بالمدن كل منها وظيفة واحدة هى إيجاد العمل . والسكن ، والتسليف كل فيما يخصها .

وقد تقدمت الجمعيات التعاونية الاستهلاكية شيئاً فشيئا ، وأصبحت تلبى أكبر قدر مستطاع من حاجات أعضائها المتنوعة ، ومع ذلك ظلت وظيفتها بوجه عام وظيفة واحدة ، وهى الشراء حتى فى الميادين المطردة التنوع التى مارستها . ومع ذلك فقد أظهرت ، وعلى وجه الخصوص فى أدوارها الأولى إهتماما باقامة المنازل ، وذلك إما باستثمار رأسمالها أو بتقديم التيسيرات لتسليف أعضائها عن طريق أقسام شراء المنازل (كما هو الحال فى بريطانيا العظمى) ، أو بجعل إقامة منازل السكنى جزءا من برنامجها الأساسى كما

هو الحال فى جمعية « التغذية والاسكان وتشجيع التوفير » التى أنشئت منذ زمن طويل بهامبورج بألمانيا ، وكأقدم الجمعيات التعاونية الاستهلاكية بالإرجنتين وهى المعروفة « الهوجارأوبريرو » .

وهناك بعض الجمعيات التعاونية التى اهتمت بصحة أعضائها (وذلك بتنظيم علاج طبى وعناية بالأسنان وإقامة دور للناقهين ومصحات للمرضى الخ) . وتوجد أمثلة لجمعيات تشترى أو اعتادت أن تشترى محصول أعضائها أو جزءاً منه ، وحتى فى بريطانيا مهد الحركة التعاونية الاستهلاكية ، هناك أمثلة لجمعيات إستهلاكية تلبى حاجات التوريد الزراعية ، كما تشتمل الجمعية التعاونية للاتجار بالجملة على قسم خاص لإنتاج المخصبات وتوزيعها ولعلف الماشية والآلات الزراعية ، كل هذه الأعمال الطارئة أو العرضية مما قد تقوم به الجمعية لا تبطل القاعدة العامة ، وهى أن الجمعيات التعاونية فى المدن والجهات الصناعية — فيما عدا إستثناءات قليلة — هى جمعيات ذات وظيفة واحدة .

وعلى نقيض ذلك فى الريف ، فقد توجد جمعيات تعاونية متخصصة فى سلعة واحدة ، غير أنه يمكن القول أن معظم الجمعيات الصغيرة المبتدئة أو الجمعيات « القروية » هى بطريقة أو بأخرى جمعيات متعددة الأغراض وعلى وجه الخصوص فى الجهات التى يكون سكانها مزارعون فقراء .

ويتم هذا فى معظم الحالات نتيجة عملية نمو تدريجية من جمعية تعاونية تؤدى غرضاً واحداً فى الأصل ، وقد تبدأ جمعية تعاونية ريفية للتوريد (متعاملة فى البذور والمخصبات وعلف الماشية وأدوات الزراعة) بأن تدير مخزناً للسلع المنزلية ، وإذا أتيحت لها الفرصة وتسلمت بيضاً فقد يدفعها هذا إلى القيام بعملية الفحص الضوئى لهذا البيض وتدريجه وتغليفه

وتسويقه وبذا تصبح على الفور جمعية للشراء والتسويق . وعن طريق إتباع الأسلوب العكسى أصبحت الجمعيات التعاونية لمنتجات الألبان بإرلنده جمعية إستهلاكية أيضاً ، وقد كانت فى الأصل جمعيات تسويق وكذلك جمعيات التسليف الريفى فى ألمانيا لم تعارض فى شراء البذور والمخصبات وغيرها من أجل أعضائها ومعاونتهم فى بيع وتسليم محصولهم « ولو أنها لاتقوم بتجهيزه » ، ومع ذلك فما تجدر ملاحظته فى هذه المرحلة هو أنه فى معظم الحالات التى من هذا النوع قامت الجمعيات بدور الوكيل بدون تحمل أية مخاطرة تجارية . وفى بعض الحالات القليلة تقوم جمعيات تعاونية زراعية منذ نشأتها أو فى بداية عهدها بعدة أعمال فى وقت واحد والمثل النمطى لذلك هو الجمعيات التعاونية الزراعية فى سويسرا الشرقية ، فهى تتولى تسويق محصول أعضائها وتجهيزه عند الضرورة ، ومد الأعضاء بحاجاتهم الزراعية والمواد التى يستعملونها فى المنزل لكنها لم تباشر أية وظيفة من وظائف الإقراض ، وفى الجهات الشمالية من الإتحاد السوفيتى كان يوجد حتى قبل الحرب مايسمى بالجمعيات التعاونية « المتكاملة » وعلى وجه الخصوص بين صائدى الأسماك والحيوانات ، وكذلك كان لفلاحى بلغاريا جمعيات تعاونية تتميز « بشمول » أغراضها .

وعلى الرغم من ذلك فقد نتج عن طريق التشجيع المتتالى لوظائف كانت فى البداية ثانوية (كشراء آلة بسيطة لتدريج التقاوى أو جهاز لتجفيف الخضر أو آلة للدرس) أن نمت هذه الوظائف حول الوظيفة الرئيسية الأصلية ، وأن نشأت معظم الجمعيات التعاونية الريفية المتعددة الأغراض .

وهناك حقيقة أخرى يجدر ذكرها بشأن التعاون الريفى ، وهى أنه منذ الحرب العالمية الثانية أخذت الجمعيات التعاونية المتعددة الأغراض فى بعض بلاد آسيا كالهند والباكستان (فيما عدا سيلان) ، وكذلك فى بعض بلاد أوربا الشرقية تنال قدراً من الأفضلية على غيرها .

وتحملنا هذه الحقيقة على أن نفحص مزايا كل من الجمعية التعاونية ذات الغرض الواحد ، والجمعية التعاونية المتعددة الأغراض .

الحجج المؤيدة لجمعية التعاونية المتعددة الأغراض :

الأسلوب الشائع فى الهند والباكستان هو أسلوب الجمعيات المتعددة الأغراض ، ويرجع ذلك إلى أن أوسع أنواع التعاون إنتشاراً فى هذه البلاد هو « الجمعية الريفية للاقتراض » ، وقد تبين أن هذا النوع لايكفى جميع حاجات القرية ، ومن أجل هذا تباحث التعاونيون فى الهند ورأوا أنه يجب أن تكون الجمعية الريفية صغيرة ، ومع ذلك يتعين عليها أن تكون من الكبر بحيث تتناول النواحى المتعددة للحياة الإقتصادية فى الريف .

وفيما يلى نورد أهم الحجج المؤيدة للجمعية المتعددة الأغراض :

١ — صعوبة وجود أعضاء أكفاء لمجلس الإدارة أو للجان الأخرى فى بعض القرى ، وكذلك صعوبة وجود الموظفين المدربين لأكثر من جمعية واحدة فى بعض القرى .

٢ — تتيح التعاونيات المتعددة الأغراض إمكانية الحصول على خدمات موظفين من الطراز الأول بمنحهم مكافآت طيبة ، وذلك نتيجة لزيادة المعاملات والموارد .

٣ — نفور الزراع من الإكتتاب فى رأس مال عدة جمعيات تعاونية أو قضاء كثير من الوقت فى جمعيات عمومية لأكثر من جمعية .

٤ – مشقة الذهاب إلى عدد من الأماكن المختلفة للتعامل فى صفقات يؤديها على إختلافها غالباً تاجر القرية فى مكان واحد .

٥ – تستطيع الجمعية المتعددة الأغراض أن تتفادى مواسم الكساد التى تعقد مشكلات الموظفين وتفقد الأعضاء إهتمامهم .

وتعتبر الجمعية المتعددة الأغراض فى بعض الأوقات طريقة لتحقيق الضمانات عن السلف الممنوحة للأعضاء نظير تسليم منتجاتهم وتسويقها .

حجج معارضة :

يرى البعض أنه :

١ – ليس هناك مايمنع عدة جمعيات تعاونية تختص كل جمعية منها بتلبية حاجات مختلفة من أن يكون لها نفس مجلس الإدارة ، وكذلك ليس هناك مايمنع من أن يكون رئيس إحدى الجمعيات سكرتيراً لأخرى أو أمين صندوق لها إلخ .

٢ – نظراً لقلة رأس المال الذى تحتاجه الجمعية ذات الغرض الواحد وكذلك بساطتها فانه يمكن أن يعهد بها إلى مجلس حظه من التمرس والخبرة أقل نسبياً . أو على الأقل فإن أكثر الأعضاء إستنارة يمكنهم مراقبة الأمور والإشراف عليها ، وهذا لايتسنى دائماً فى حالة الجمعية متعددة الأغراض .

٣ – لايتسنى لجمعية أن تقوم بالأعمال التجارية وأعمال التسليف فى نفس الوقت على أساس المسئولية المطلقة لأعضائها لأن ذلك النوع من المسئولية يتطلب أن تكون الجمعية صغيرة فى عدد أعضائها ، وفى منطقة عملها ، بينما عمليات الشراء والبيع النقدى

تستدعى على النقيض من ذلك أن يكون عدد الأعضاء أكبر ، ومنطقة الأعمال أوسع ، حتى تتجه صفقات البيع والشراء نحو الزيادة .

٤ – من الخطر خلط صفقات التسليف (مهما كانت مسئولية الأعضاء) بصفقات الشراء ، وأن الطموح إلى رفع جملة المبيعات فى قسم الإتجار بالسلع قد يدفع المجلس أو المديرين إلى إصدار قرارات غير حكيمة عند إعطاء القروض ، ولذلك نرى بعض البلاد لاتصرح للجمعيات التعاونية المتعددة الأغراض فى القيام باعمال التسليف.

٥ – قد تميل الجمعية المتعددة الأغراض حتى إذا إحتفظت بحسابات منفصلة للأقسام المختلفة ، إلى إخفاء الخسائر الممكن حدوثها فى قسم بواسطة الأرباح التى تتحقق فى قسم آخر ، وقد لايكون فى هذا الأسلوب محاباة لبعض طبقات الأعضاء فحسب ، بل فيه أيضا تعطيل لحق الإشراف والرقابة المخول للأعضاء وتقليل من فرص تصحيح الموقف .

وهناك إعتراض آخر على الجمعيات المتعددة الأغراض جدير بأن يحظى بانتباه خاص لأن مايتضمنه يخرج عن نطاق التعاون فى الريف وهذا الإعتراض قائم على أساس ماقد يمكن تسميته « بالحاجة إلى التجانس » .

الحاجة إلى التجانس :

من الأمور التى استقرت مفاهيمها فى التعاون أن حيوية أية جمعية مهما كان غرضها تتوقف فى أية لحظة على تضامن أعضائها ، وأن كل عضو فى الجمعية يجب أن يشعر شخصياً بأنه مسئول إزاء الآخرين وإزاء

المنشأة التى يشترك فى ملكيتها ، ويجب أن يدرك الجميع بوضوح المصلحة التى تربطهم وهى إشباع الحاجات المشتركة التى يحتاجون إليها جميعاً .

وإنه لمن العسير أن يأمل المرء أن زراع القطن الذين لا ينتجون بذور الزيت ، يوافقون على المجازفة بمدخراتهم لشراء معصرة للزيت أو صيانتها ؛ وكذلك من العسير على منتجى بذور الزيت فى حالة عدم زراعتهم للقطن أن يفهموا لم يطلب إليهم دفع نفقات إنشاء محلج للقطن ؟ ويلتزموا بتحمل خسائره المتوقعة ! . كما أنه من غير المتوقع أن يوافقوا على مثل هذه النفقات بإرادتهم الحرة . . . إن هناك تساؤلا أكثر من ذلك ... هل لإحدى هاتين الجماعتين من القدرة والكفاية ما يجعلها تبحث شئون الأخرى ؟

وهذا يعنى أن تكوين الجمعية يجب أن يكون متجانساً من حيث الوظيفة أو الوظائف التى تؤديها .

النتائج المستخلصة :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الحجج المتضاربة التى ذكرناها سابقاً ، تعتبر حججاً جوهرية جديرة بالنظر ، ولكنه من الواضح أيضاً أنها لاتتصل جميعها بمجموعة من الظروف واحدة ، وأن الظروف هى التى ينبغى أن تفرض نفسها ويكون لها العامل النهائى .

فاذا وجد مثلا أنه من الأفضل ألا ينشأ عدد وافر من التعاونيات المحلية التى لاضرورة لها ، فينبغى إقامة جمعية واحدة متعددة الأغراض .. وإذا وجد عدم المجازفة فى عقد صفقات معقدة تكون فوق طاقة مجلس الإدارة وفى نفس الوقت تجعل إشراف الأعضاء مستحيلا ، فحينئذ لا بأس إطلاقاً من التعدد .

كما يقضى الحذر ، وتقضى معظم الأمثلة التى إنحدرت من الماضى بأن الجمعية إذا أنشأت فى بيئة تكون المعرفة التعاونية فيها لاتزال غير كافية وحيث المهارة الإدارية لم تتكشف بعد ، فينبغى أن يبدأ فى أول الأمر بانشاء جمعية تعاونية ذات غرض واحد ، ثم يتحق كل نمو فى المستقبل عن طريق إستعراض دقيق للظروف .

وبالإضافة إلى ذلك فإنه حيث تنمو جمعيات ذات غرض واحد حول الجمعية الأولى أو حيث تضيف الجمعية الأصلية إلى نفسها وظائف أخرى بالتدريج فينبغى إتخاذ الإحتياطات لتفادى المساوىء المتصلة باحدى الطريقتين أو بالأخرى .

وفى حالة الجمعية المتعددة الأغراض يجب أن تؤدى وظائفها بحيث تشبع حاجات جميع الأعضاء .. وهذا ما أطلقنا عليه التجانس . وينبغى أن تكون حسابات الأقسام المختلفة منفصلة تماماً وألا تجمد الأموال المخصصة لفرع التسليف والتوفير فى مصروفات رأسمالية أو تستثمر فى مجالات تتعرض فيها لإنخفاض قيمتها .

وفى حالة وجود عدد من الجمعيات ذات الغرض الواحد ، فيجب ألا تكون كل جمعية منفصلة عن الأخرى ، بل ينبغى أن تكون متصلة فيما بينها خاصة وأن معظم أعضائها فى الغالب ، بل ومعظم مديريها من أعضاء مجلس الإدارة مشتركون فى عضوية ومجالس إدارة هذه الجمعيات ، ويجب أن تيسر هذه الظروف إنشاء شبكة من العلاقات المتبادلة بين الجمعيات كأن تعمل ترتيبات بين جمعيات التسليف وجمعيات التسويق أو جمعيات الشراء ، ويكون من شأن هذه الترتيبات أن تجعلها مجموعة ذات كيان واحد تخدم بعضها بعضاً رغم إداراتها المستقلة . وقد

بذلت جهود فى بعض البلاد لضمها معاً فى نفس الجهة أو أن تكون المقار متجاورة وتستخدم مكاتب وحجرات للاجتماع ومكتبات مشتركة .

الاتحادات التعاونية

لقد إتضح لنا مما أوردناه من قبل أن الأهداف الإقتصادية للجمعيات التعاونية جعلت من العسير عليها أن تتجنب التركيز كلية . ولكى تضمن المؤسسات التعاونية لنفسها ، وعلى وجه الخصوص الصغيرة منها كل المزايا الإقتصادية والفنية التى تتجمع للمنشآت الرأسمالية التى استطاعت تكوين إتحادات مشتركة فى رأس المال أو الإندماج فى إتحادات للمنتجين أو فى الشركات المتحدة تحت مجلس إدارة واحد... عملت المؤسسات التعاونية أيضاً على إنشاء بنيان إتحادى بذلت جهود كبيرة لإقامته أثناء دور التجربة المبنى على الصواب والخطأ . وهذا البنيان الإتحادى هو فى الواقع أيضاً من خواص معظم حركات الطبقات العمالية وعلى وجة الخصوص حركة النقابات .

ومن المعارف المستقرة الآن فى التعاون أن كل جمعية تعاونية مبتدئة سواء أكانت كبيرة أم صغيرة هى فى نفسها إتحاد إختيارى لوحدات إقتصادية أولية ... أفراد أو أصحاب منازل أو ملاك لمزارع أو العمال أصحاب الحرف إلخ .. وهذه الوحدات أرتبطت معاً بقصد بلوغ غرض مشترك محدد بوضوح دون أن تفقد بذلك ذاتيتها الفردية .

والجمعيات التعاونية الأولية كروابط وكمنشآت لها حاجات مشتركة ، ووجدت هذه التعاونيات من الممارسة العملية أنه يتعذر عليها إشباع هذه الإحتياجات عن طريق الموارد الذاتية لكل جمعية على حدة ، مثلها فى ذلك مثل أعضائها أنفسهم . ولكى تعمل الجمعيات التعاونية على إشباع إحتياجاتها

بكفاية فانها إتجهت إلى أن ترتبط ببعضها فى هيئات إتحادية عهدت إليها بالمهام التى تتعلق بإشباع هذه الإحتياجات .

الدور الذى تؤديه التنظيمات الاتحادية

تقوم التنظيمات الإتحادية بوظائف مختلفة ، ذات طبيعة متعددة ، فمثلا قد تكون هذه الوظائف ذات طابع غير إقتصادى أو تجارى ، كأن تقوم بنشاط ترويجى للحركة التعاونية بين الناس أو تعليمى أو تنظيمى أو نشر مطبوعات أو يكون النشاط تمثيلاً للحركة التعاونية لدى سلطة عامة أو مراجعة الحسابات . وتقوم بهذه الوظائف إتحادات مكونة من جمعيات أولية من نفس النوع أو من أنواع مختلفة وتعمل هذه الإتحادات على نطاق أقل طموحاً إذ يشمل نشاطها تنظيم خدمات مشتركة كإمساك الدفاتر أو القيام بالمراسلات الخارجية أو شئون الطباعة .. إلخ .

أو قد تؤدى هذه الإتحادات وظائف إقتصادية . فالجمعيات التعاونية للشراء مثلاً يمكنها أن تعمل بكفاية أكثر إذا تجمعت معاملاتها فى هيئة مشتركة . كما وأن الجمعيات التعاونية للتسويق يمكنها أن تزيد من قدرتها إذا وجدت لديها هيئة فنية خاصة بها تتولى إجراء البحوث عن الأسواق وتتسلم المحصولات من أعضائها بكميات صغيرة ، وبرتب مختلفة ثم تقوم هى بتصنيفها إلى كميات كبيرة متجانسة .

وقد تكون هذه الإتحادات كمجموعة فى حاجة إلى « مصنع ليجهز المحصول » كأن تحلج القطن أو تستخرج الزيت أو تعد اللبن أو تجفف التبغ إلخ وقد تكون جمعيات التسليف التعاونية مثلا فى حاجة إلى « صندوق مال مركزى » تنتشر معاملاته فى منطقة واسعة ويمكنه موازنة الأموال الناقصة فى جهة ما بالأموال الزائدة فى جهة أخرى . وتؤدى مخازن الجملة التابعة للجمعيات التعاونية الإستهلاكية ، هذه الوظيفة ، وكذلك

تؤدى مثل هذه الوظيفة هيئات البيع والشراء المركزية التابعة للجمعيات الزراعية أو الجماعات المركزية لجمعيات التسليف التعاونية أو للمصارف التعاونية .

وفى بعض البلاد كالدنمرك والنرويج والسويد وسويسرة تقوم الهيئة الإتحادية بالوظيفتين ، فهى تؤدى وظائف إجتماعية ووظائف إقتصادية أو بعضها .

وسواء كانت أهدافها إجتماعية أم إقتصادية فان الهيئات الإتحادية التعاونية مقيدة بقاعدة التجانس الأساسية . وبعبارة أخرى أن الوظيفة أو الوظائف التى تؤديها يجب أن تكون متمشية مع حاجات كل الجمعيات التى تندرج فى عضويتها وتكون الإتحاد .

وقد تقبل الإتحادات ذات الأغراض الإجتماعية فى عضويتها جمعيات تعاونية أولية مؤسسة لأغراض إقتصادية مختلفة ، ولا يكون ذلك إلا على أساس أن هذا القبول يتم تلبية للحاجات العامة ، والمصالح المشتركة بين جميع الجمعيات . وتبعاً لذلك تنشأ هذه الاتحادات على أساس إقليمى أو على أساس قومى .

ومن جهة أخرى قد يحدث غالباً أن تضطر هيئات إتحادية ذات أغراض تجارية إلى أن تتخصص فى أعمال لها صلة بسلعة واحدة أو مجموعة من السلع ، وذلك إما لأسباب فنية أو لكى تحتفظ بالتجانس الذى لا بد منه بين الجمعيات المنضمة إليها . وهذه تمثل الإتجاه نحو ماهو معروف باسم « الإتحاد الوظيفى » .

الاتحادات ذات التخصص الوظيفى

لتوضيح الدور الذى تقوم به مثل هذه الإتحادات ذات التخصص الوظيفى نضرب بعض الأمثلة ، فمثلا الجمعيات الإستهلاكية التى تمتلك

أقسام للمخابز تتحد سوياً ويمكنها بذلك إنشاء مطحن تعاونى للدقيق . والجمعيات التى تتجر بالأحذية أو بالأثاث تجد أن إنشاء مصانع للأحذية أو للأثاث مربحاً لها . وهكذا أتيحت الفرصة للاتحاد العام للجمعيات التعاونية الإستهلاكية بسويسرا أن ينشىء سلسلة من الجمعيات الإتحادية ذات الأغراض الخاصة والتى تتبعه . ويشترك فى تمويل هذه الإتحادات الإتحاد العام ، والجمعيات الأولية المختصة مباشرة . وكذلك قد نجد الجمعيات التعاونية العمالية للانتاج فى صناعة البناء من صالحها أن تكون فيما بينها إتحاداً ليشترى لها كميات كبيرة من مواد وأدوات البناء ويقوم بتوزيعها وفقاً للطلبات المقدمة له من الجمعيات .

وفى البلاد التى قطع التعاون الزراعى فيها شوطاً بعيداً وأصبح على مستوى عال ، نرى الجمعيات الأولية تتخصص على أساس سلعى فنجد مثلا جمعيات التسويق الأولية وجمعيات التوريد الأولية ، وتكون بالطبع منضمة إلى إتحادات تشبهها فى التخصص . وفى البلاد التى تسود فيها الجمعيات ذات الأغراض المتعددة تتبع مثل هذه الجمعيات إتحادات ذات طبيعة متعددة الأغراض ، وقد تتبع فى بعض الأوقات عدة إتحادات كل إتحاد منها متخصص فى نشاط خاص ، وذلك فى حالة إذا ما وجدت أن الإنضمام لمثل هذه الإتحادات يخدم وييسر لها تحقيق أغراضها

وغنى عن القول أن الجمعيات الأولية ذات الغرض الواحد أو الأغراض المختلفة ، حتى إذا إنضمت إلى إتحادات وظيفية متخصصة ، فانها قد تنضم معاً وفى نفس الوقت إلى إتحادات ذات أغراض عامة على أساس إقليمى كما هو الحال مثلا فى الجمعيات التعاونية الإستهلاكية بسويسرا ، فهى تتبع جمعيات إتحادية ذات أغراض خاصة كالمصنع التعاونى للمكرونة والجمعية التعاونية للأثاث أو المطحنين التعاونيين للدقيق .. إلخ ... فجميع

هذه الجمعيات أعضاء فى الإتحاد السويسرى للجمعيات التعاونية الإستهلاكية .
وكذلك الوضع فى فرنسا فاننا نجد أن جمعيات العمال التعاونية الإنتاجية عضو ليس فى إتحادات صناعية عددها أحد عشر فقط (وهذه الإتحادات متخصصة حسب أنواع الوظائف التى تؤديها) بل إنها عضو أيضا فى عشرة إتحادات إقليمية تتمثل فيها معظم أنواع التجارة ، وكذلك عضو فى إتحاد قومى.

وفى الدنمرك التى تعتبر فى طليعة الدول المتقدمة والناجحة من حيث أخذ الجمعيات التعاونية بالتخصص السلعى تكاد تكون جميع هذه الجمعيات أعضاء فى إتحادين قوميين كبيرين .

ويهمنا أن نوضح فى النهاية أن أوجه نشاط الإتحادات التعاونية ذات التخصص الوظيفى لاتتأثر بالحدود الإقليمية للاتحادات ذات الغرض العام التى تقوم على أساس المناطق والتى تكون الإتحادات ذات التخصص الوظيفى عضو فيها أيضاً

حقوق التصويت فى الاتحادات :

تتكون الجمعيات العمومية للاتحادات من إجتماعات للمندوبين .

وفى حالة الإتحادات التى تقوم لأغراض إجتماعية ، فان التشريع أو النظام الداخلى يضع حلا للمشكلة يتلخص فى أحد الحلول الثلاثة الاتية :

١ ـ تكون قوة التصويت لكل جمعية فى الجمعية العمومية مساوياً لعدد أعضائها وهذا تطبيق على مستوى عمومى لقاعدة « أن الفرد الواحد له صوت واحد » .

٢ ـ أويكون لكل جمعية من الجمعيات صوت واحد كوحدات متساوية

دون مراعاة لعدد أعضائها . وهذه هى قاعدة المساواة منقولة من المستوى الفردى إلى المستوى الإتحادى .

٣ – وأخيراً يمكن أن يوجد حل وسط بين الحالتين ، هذا الحل يقضى بأن تقدر حقوق كل جمعية فى التصويت على أساس ثنائى ، فتعطى كل جمعية بوصفها وحدة عدداً من الأصوات مساو للجمعية الأخرى ، ولكن علاوة على ذلك تمنح عدداً إضافياً من الأصوات متمشياً مع عدد أعضائها .

أما فى الإتحادات ذات الأغراض الإقتصادية فان الإتجاه هو نحو إعتبارها كأنها مكونة لا من جماعات من الأشخاص فحسب ، بل ومن منشآت أيضاً ، ويكون لكل جمعية الحق فى عدد من المندوبين ، وفى بعض الأوقات يكون هذا العدد ذا علاقة بعدد الأعضاء وكذلك مندوباً إضافياً أو أكثر حسب حجم معاملاتها التجارية مع الهيئة الإتحادية :

صفات الإتحادات التعاونية :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن المجتمعات الرأسمالية يتوافر فيها أنواع متعددة من التكتلات والإتحادات الإقتصادية وهذه الإتحادات كالشركات المساهمة وغيرها تنص فى قوانينها النظامية على ما ينبغى أن يتوافر فى هذه الإتحادات من أساليب قانونية أو إجرائية وغير ذلك من الواجبات التى يقوم بها مجلس الإدارة بحيث يتمكن من أداء واجباته فى ظل هذه القواعد والمفاهيم المذكورة :

أما فيما يتعلق بالتنظيمات التعاونية فإن لها بنيانها السابق توضيحه والذى يعطى للجمعيات الأولية الحق فى أن تتضافر مع بعضها من أجل إيجاد إتحادات أعلى سواء على المستوى الإقليمى أو على المستوى القومى أو غير ذلك من المستويات التى تخدم صالح التعاونيات .

وفى ضوء هذا الأسلوب فانه ينبغى على التعاونيات أن تضع القواعد والأساليب التى تحكم تنظيم سير العمليات والوظائف فيما بينها وبين الإتحادات الأعلى التى تكونها ، بمعنى أنه ينبغى على الجمعيات الأولية أن تضع الحدود التى توضح الوظائف التى تؤديها والوظائف الأخرى التى توكلها للهيئات الإتحادية الأعلى وبذلك لايحدث أى نوع من أنواع التضارب. هذا بالإضافة إلى أن يكون لها نشاطاً مستقلا تعرف مداه ويكون لها الحق فى إصدار القرارات التى تتعلق بها .

وفى ضوء هذه المفاهيم فان الجمعيات التعاونية للشراء والتى يندرج فى عضويتها المزارعون وأرباب الحرف .. إلخ... هذه الجمعيات لاتفقد إستقلالها ولا مسئولياتها إن ترابطت فى أى نوع من أنواع الإتحادات . وهكذا أى ترابط يحدث من أجل تشكيل أتحاد أعلى، نجد أنه يحتفظ لنفسه بجميع مسئولياته وقدرته على التصرف لإنجاز هذه المسئوليات بأعلى قدر من الكفاءة وفى نفس الوقت نجده يوكل بعض المهام إلى المستوى الأعلى منه وبذلك تبرز الصفة الأساسية فى البنيان التعاونى المتدرج ... هذه الصفة التى من شأنها إحتفاظ كل مستوى بنشاطه مع عدم تعارض هذا النشاط مع مايوكله إلى المستوى الأعلى من مهام من أجل خدمة مصالحه ...

وينبغى مراعاة ملاحظة على جانب كبير جداً من الأهميه وهى أن السياده فى البنيان التعاونى دائماً للقاعده وليست لقمة البنيان ونحن بهذه المناسبه نوجه النظر إلى وصف الدكتور « فوكيه » لهذا الأسلوب فهو يقول (بتأكيد سيادة الوحدات الصغيره فى البنيان التعاونى تتمثل قوة التعاون ، وقدرة هذه القوة على أن تحدد أساليب الممارسة فى ضوء الاحتياجات الفعلية وبذلك يظل الانسان فى التعاون سيد نفسه وتظل الهيئات الاتحاديه خادمة له) .

الاتحاد التنازلى :

ينبغى أن يكون واضحاً فى الأذهان أننا إذا أردنا أن تظل الهيئة الإتحادية فى خدمة الإنسان فعليها ألا تتباعد فى تطورها عن التعاونيات التى أنشأتها ، وإلا كان هناك خطر فى إنفصالها وتحويلها رويداً رويداً إلى مؤسسة مركزية ، وقد تتحول إلى كيان بيروقراطى .

ولدرء هذه الاخطار تحتوى الهيئات التعاونيه على ضمانات تنبع من داخلها وفى كيانها الاجتماعى والانسانى . وهذا هو الذى يحقق نوعا من أنواع التوازن الطبيعى الذى يقيها من الميل فى إتجاه التركيز الزائد عن الحد .

وقد رأينا كيف يعمل هذا التوازن فى حالات الجمعيات التعاونية الأولية ذات العضوية الكبيرة العدد ، والتى تكون منطقة عملها متسعة الأرجاء . ومن الأمثلة الأخرى التى نوضحها المجازر التعاونية بالدنمرك فهى مضطرة لأسباب فنية تجارية إلى أن تعمل فى مناطق واسعة الإتساع بحيث لايتسنى للتعاونيين أن ينشئوا ويقيموا فيما بينهم عرى إجتماعية وثيقة . ومن أجل ذلك فإنها تزاول نشاطها كعدد من الأقسام فى المستوى المحلى يرتبط بعضها بالبعض الاخر كما لو كانت فى إتحادات . وتبرز هذه الناحية الإتحادية بمجرد كون المسئولية التضامنية للأعضاء محدودة بنصيب القسم الذى يتبعونه من الإلتزامات المالية للجمعية . ويتحق التوازن فى بعض الأوقات فى الجمعيات التعاونية الأولية المتعددة الأغراض عندما تتبين أنه من الضرورى أن تنقسم إلى جمعيات تعاونية متخصصة .

وفى الحياة العملية وكثيراً ما نرى أن هناك إتحادات وصلت إلى درجة من المركزية تزيد عن الحد الذى ينبغى ويكون هذا التركيز **عائقاً** أمام

تحقيق الكفاءة المطلوبة ولذلك نجد أن هذه الإتحادات تقوم بتقسيم نفسها إلى إتحادات إقليمية . كما ويتضح لنا من الدراسات المقارنة للبنيان التعاونى فى مختلف أنحاء العالم ، أن هناك إتحادات تكونت على الصعيد القومى ثم بعد هذا وجدنا أن هذه الإتحادات بعد أن اتسع نشاطها وعظمت المهام التى تقوم بها رأت أنه من الأفضل لها أن تنشىء إتحادات إقليمية كما هو الحال فى السويد وسويسرا ، فإنه فى هاتين الدولتين نرى الجمعيات العمومية للاتحادات الإقليمية لجمعيات التعاون الإستهلاكية تقوم بدور أكثر أهمية من ذلك الذى تقوم به الجمعيات العمومية للاتحاد القومى .

البنيان التعاونى المصرى :

كان القانون الذى يحكم التعاونيات فى مصر على اختلاف أنواعها قبل عام ١٩٦٩ هو القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ ، وبموجب هذا القانون يتكون البنيان مما يلى :

الجمعية المحلية :

تعتبر الجمعية المحلية قاعدة البنيان التعاونى فى مصر ، فقد أجاز هذا القانون للأفراد أن يؤسسوا جمعية ، بحيث لايقل عددهم عن عشرة ، كما يجوز للجمعية طبقاً لنظامها الداخلى أن تقبل فى عضويتها الجمعيات التعاونية الأخرى ، وكذا الهيئات التى لا ترمى إلى الكسب .

الجمعيات المشتركة والعامة والاتحادات التعاونية :

كما أجاز القانون سالف الذكر لكل جمعيتين تعاونيتين أو أكثر أن تشترك فى تأسيس جمعية تعاونية مشتركة للقيام بخدمات إقتصادية أو مالية أو إجتماعية تتطلبها الجمعيات المنتمية إليها ، أو تحديد الوسائل التى تكفل للجمعيات المذكورة تحقيق هذه العمليات ، أو تقدم المواد التى تستهلكها هذه الجمعيات ، ولايجوز أن تقبل الأفراد من ضمن أعضائها .

وللجمعيات التعاونية المحلية والجمعيات التعاونية المشتركة أن تكون جمعيات تعاونية عامة .

البنيان التعاونى الاستهلاكى :

وفيما يتعلق بالبنيان التعاونى الإستهلاكى نص القانون على ماياتى : —

— يكون باب العضوية فى الجمعيات التعاونية مفتوحاً لجميع المواطنين طبقاً للشروط العامة للتعاون . غير أنه أجاز أن تكون العضوية فيها مقصورة على فئة خاصة من المواطنين تجمعهم ظروف مشتركة بحسب عملهم أو وظيفتهم ، وفى هذه الحالة الأخيرة يكون لكل من توافرت فيه الشروط اللازمة حق العضوية فى الجمعية .

— يجوز للجمعية التعاونية للاستهلاك أن تنشىء فروعاً متعددة فى المنطقة التى تعمل فيها ، ويحمل كل فرع منها اسم الجمعية .

— للجمعيات التعاونية الإستهلاكية أن تؤسس فيما بينها جمعية مركزية يكون غرضها الحصول بالجملة بشروط ملائمة على السلع والخدمات وتوزيعها على الجمعيات الأعضاء .

— للجمعيات المركزية أن تقوم بنفسها بإنتاج السلع ، وتأدية الخدمات التى تبيعها للجمعيات المشتركة فيها .

— للجمعيات التعاونية للاستهلاك أن تنشىء فيما بينها جمعية تعاونية عامة ، يكون الغرض منها مد الجمعيات الأعضاء بالقروض اللازمة لها ، وفى حدود موارد الجمعية التعاونية العامة .

البنيان التعاونى الزراعى :

نص القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ ، على أن تعتبر جمعية تعاونية زراعية كل جمعية تنشا لغرض القيام بانتاج السلع الزراعية وتخزينها وتحويلها وبيعها . أو مد الأعضاء عن طريق البيع أو الإيجار بما يحتاجونه من أدوات وأموال لاستغلال مزارعهم ، سواء أكانت هذه الأدوات والأموال من من صنع الجمعية أو من صنع الغير ، وللجمعية بصفة عامة القيام بجميع الأعمال الداخلة فى نطاق النشاط الزراعى ، ولها أن تجمع بين هذه الأغراض كلها أو بعضها . أما تفاصيل البنيان فوفقاً للقانون المشار إليه فإنها متروكة للقواعد المذكورة فى القانون بصفة عامة .

أما القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ بشأن الجمعيات التعاونية الزراعية ، فقد نص الباب الثانى منه على أن البنيان التعاونى الزراعى يتكون من الجمعيات التعاونية الزراعية والإتحاد التعاونى الزراعى .

– والجمعيات التعاونية الزراعية إما متعددة الأغراض أو نوعية .

– ويعتبر الإتحاد قمة البنيان التعاونى الزراعى .

كما نص على أن يكون إنشاء الجمعيات التعاونية الزراعية المتعددة الأغراض على المستويات الآتية :

(أ) على مستوى القرية أو البندر ويكون أعضاؤها من الأفراد .

(ب) على مستوى المركز أو القسم ويكون أعضاؤها من الجمعيات المنشأة على مستوى القرية أو البندر .

(حـ) على مستوى المحافظة ويكون أعضاؤها أيضاً من الجمعيات المنشأة على مستوى القرية أو البندر .

(د) الجمعية العامة على مستوى الجمهورية وأعضاؤها جمعيات المحافظات .

كما نص القانون على أنه يجوز للمنتجين فى أحد فروع الإنتاج الزراعى أو المتصل بالزراعة أن يكونوا جمعية تعاونية نوعية يشمل نشاطها منطقة العمل التى يحددها نظامها الداخلى دون التقيد بمستويات التقسيم الإدارى وعلى أنه لايجوز أن تنشأ فى المنطقة الواحدة أكثر من جمعية تعاونية زراعية من نوع واحد ، إلا بقرار من الوزير المختص ، وتحدد عمل الجمعية طبقاً للنظام الذى يوضع بقرار من الوزير المختص .

الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى :

نص القانون التعاونى الزراعى على أن الإتحاد الزراعى المركزى يتكون من الجمعية التعاونية الزراعية العامة للاصلاح الزراعى ومن الجمعية العامة لاستصلاح الأراضى ، ومن جميع جمعيات المحافظات ومن الجمعيات النوعية التى تشمل منطقة عمل أكثر من محافظة ، أو تعمل على مستوى الجمهورية . ويكون للاتحاد جمعية عمومية تتكون من أعضاء مجالس إدارة الجمعيات المشار إليها . وللاتحاد أن ينشىء فروعاً له فى المحافظات بقرار من مجلس الإدارة .

البنيان التعاونى المتكامل :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الحركات التعاونية فى شتى أنحاء العالم ، تهتم إهتماماً كبيراً باستكمال البنيان التعاونى الهرمى للحركة التعاونية بأسرها ، على إختلاف أوجه نشاطها ، وتعدد القطاعات النوعية التى قد تشتمل عليها . والبنيان التعاونى كما أوضحنا سابقا ، يبدأ من الجمعية المحلية التى تعتبر قاعدة

البنيان ، ثم يأخذ فى التدرج إلى أن يصل إلى الاتحاد التعاونى العام ، الذى أجاز القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ إنشائه ، بشرط أن يندرج فى عضويته ستين فى المائة على الأقل من الجمعيات التعاونية فى الجمهورية ، وفى هذه الحالة تعتبر جميع الجمعيات التعاونية على إختلاف أنواعها ، أعضاء فى الاتحاد التعاونى العام بمجرد تكوينه بقوة القانون ولو لم تشترك فى تأسيسه ، طالما أنه توفر لعضويته منذ التأسيس ستين فى المائة على الأقل من الجمعيات التعاونية فى الجمهوريه ، وذلك طبقاً لحكم الفقرة ٣ من المادة ٤٦ التى تجعل جميع الجمعيات الباقية — الموجودة والتى تنشا مستقبلا — أعضاء بحكم القانون فى أى إتحاد تعاونى إذا بلغت العضوية فيه ٦٠٪ من مجموع الجمعيات الكائنة فى منطقة عمله .

وأهمية تكوين الإتحاد العام الذى يندرج فيه مختلف قطاعات التعاون ، أن الإتحاد العام هو الذى يدعوإلى المؤتمر التعاونى العام ، وهذا الأخير هو الذى يملك السلطة العليا فى البنيان التعاونى على مستوى الجمهورية باسرها ، وهو الذى يعد القرارات والتوصيات ، وتعتبر قراراته وتوصياته ملزمة لوحدات البنيان التعاونى باسره بشتى قطاعاته ، ومن بينها الاتحاد التعاونى العام نفسه .

دعوة إلى إستكمال البنيان :

يؤمن التعاونيون فى شتى أنحاء العالم كما أوضحنا سابقاً بأهمية إستكمال البنيان التعاونى ، ولعل مما يبشر بمستقبل أكثر نجاحاً للحركة التعاونية فى مصر أنها صارت الآن موضع إهتمام الشعب بأسره حكومة وشعباً ، وهذا فضلا عن أن أصحاب المصلحة الحقيقية من العمال والفلاحين قد آمنو بأن

الأسلوب التعاونى هو خير أسلوب يمكن عن طريقه أن ينتظموا وأن يجمعوا جهودهم فيه لتحقيق أهدافهم كما وأنهم آمنوا بأن هذا الأسلوب ينبغى أن يتطور ولا يسير على الأسلوب التقليدى الذى سارت عليه الحركة التعاونية فيما مضى ، وأنه من أجل تحقيق هذا الهدف قاموا هم أنفسهم بالإشتراك مع بعض الخبراء التعاونيين بدراسات ميدانية ونظرية للخروج من كل هذا بفلسفة جديدة وأسلوب جديد يرتفع إلى مستوى التطور الجديد الذى نعيش فيه .

ولعل من الأحداث التاريخية التى نستطيع أن نقرر أنها تعتبر إنتقالا وإنتفاضة إلى مرحلة جديدة ، ذلك التجمع الكبير المعبر عن إرادة الشعب فى المؤتمر القومى الأول للاتحاد الإشتراكى الذى أنعقد فى ٢٣ يوليو ١٩٦٨ والذى أعيد فيه البنيان السياسى على أسس شعبية من القاعدة إلى القمة ، نقول أنه نتيجة لإعادة هذا التنظيم أنعقد المؤتمر القومى الأول للاتحاد الإشتراكى ، وتفرعت عنه لجان مختلفة كان من بينها « لجنة التعاون » المنبثقة عن اللجنة الإقتصادية وكان كاتب هذه السطور قد أنتخب عضواً فى هذا المؤتمر ، كما أنتخب أيضاً عضواً فى لجنة المائة كما أنتخب مقرراً للجنة التعاون . وقد دارت المناقشات وقدمت البحوث فى هذه اللجنة على أساس أن الحركة التعاونية ينبغى أن يعاد تنظيمها على أسس جديدة .

ومن أهم هذه الأسس ضرورة إعادة تنظيم البنيان التعاونى على أساس شعبى من القاعدة إلى القمة ، وأنه قد آن الأوان للحركة التعاونية أن تعتمد على نفسها وأن تستشعر شرف الإسهام فى بناء المجتمع ، خاصة وأن التعاون بفلسفته وأسلوبه يعتبر خير دعامة من دعامات الإشتراكية وأنه لا يستهدف فقط تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع أعضائه ، إنما

يستهدف هدفا أسمى وأعمق من هذا وهو خلق المواطن الصالح الذى يؤمن بنفسه ويؤمن بوطنه ويؤمن بقدرته على الخلق والابتكار ، وهذه العناصر الأساسية هى مقومات شخصية الفرد الذى يستطيع أن يسهم فى خلق الدولة العصرية ، ومن هنا كان الدور الخطير الذى يمكن أن يقوم به التعاون فى خلق المجتمع الجديد ، خاصة وأنه يعتبر أسلوبا من الأساليب التى ينتظم فيها الجهد الانسانى فى المجالين الاقتصادى والاجتماعى ، كما وأن التعاون يعمل على إعادة تشكيل المناهج الاقتصادية المتعارف عليها ليصبغها بصبغة جديدة تغلب عليها الايمان بالفرد والايمان بالمجتمع وتغليب صالح الجماعة فوق صالح الفرد ووضع كافة إمكانيات الفرد وأقصى طاقاته فى خدمة المجموع ، وهذه كلها أسس تتفق وطابع مجتمعنا الاشتراكى . ومن ذلك منها يتضح السبب الذى دعى إلى أن يقرر الميثاق فى كثير من مواضعه أهمية التعاون والدور الخلاق الذى يمكن أن يؤديه فى شتى المجالات .

وإذا كان موضوع الحديث هو نظرة إلى المستقبل . فإن خير ما نتقدم به الآن هو هذا التقرير الموجز الذى يعبر عن إرادة الشعب ممثلة فى مؤتمره القومى الأول والذى تفضل زملاء كاتب هذه السطور فى المحنة بتكليفه بكتابته ، والذى تناولنا فيه التعاون بمختلف قطاعاته ، راجين أن تعمل الأجهزة التنفيذية على تحقيقه وفقاً للروح التى أملت إصدار مثل هذا التقرير ، خاصة وأنه عرض على المؤتمر ووافق عليه ، هذا بالإضافة إلى أننا حتى كتابة هذه السطور فى أوائل عام ١٩٧٥ لم يستكمل البنيان التعاونى بعد .

التقرير :

يعتبر التعاون من الأركان الأساسية التى يقوم عليها مجتمعنا الإشتراكى والواقع أن التجارب الإشتراكية لم تكشف بعد ماهو أفضل من التعاون أسلوباً لتحرير الإنتاج الصغير والحرفى من الإستغلال وحمايته من الإنهيار وتوجيه جهوده لعملية التنمية وزيادة الإنتاج .

وقد أفصح الميثاق عن أهمية التعاون فى مواضع عديدة تعبيراً عن إرادة المجتمع وأمله فى توسيع نطاق التنظيمات التعاونية على قاعدة شعبية فى جميع مجالات النشاط الإنسانى ثقافياً وإجتماعياً وإقتصادياً .

وقد آن الأوان لاستكمال البنيان التعاونى وإعطائه دفعة قوية يمكن عن طريقها أن يسهم بدوره المنشود فى المجتمع .

ضرورة تدعيم البنيان التعاونى :

إن دور الدولة فى النهوض بالحركة التعاونية دور هام وأساسى ، وإن كان لا ينبغى أن نغفل دور التنظيم السياسى وجمهور المتعاونين فى هذا المجال .

دور الدولة فى تنمية الحركة التعاونية :

من الموضوعات الجديرة بالدراسة موضوع إصدار تشريع تعاونى مستقل للتعاون الزراعى وذلك نظراً لأهمية التعاون الزراعى فى مجالات التنمية الزراعية باعتباره يغطى نحو ٨٠٪ من التطبيق التعاونى ويخدم نحو ٦٠٪ من السكان . أما بالنسبة لسائر التعاونيات فيحسن أن ينظمها تشريع تعاونى موحد يشمل الأصول العامة فقط ، ويترك للحركة التعاونية مهمة تنظيم أمورها ومراجعة خططها وفقاً لما تقتضيه المصلحة العامة .

كما ينبغى أن يوضح بصورة قاطعة نطاق الرقابة فيفصل بينها وبين أجهزة التنفيذ وذلك حتى لا تتعثر الحركة التعاونية فى أداء رسالتها وتفقد مقوماتها كنظام إقتصادى وإجتماعى له مبادئه وأساليبه المتعارف عليها .

وكذلك ينبغى أن تبين الدولة دور التعاون فى الخطة العامة للاقتصاد القومى ، ويجب عدم أغفال القواعد الإجرائية العلمية الديمقراطية فى دراسة واقرار هذه الخطة .

ولما كان الأصل أن الحركة التعاونية تعتمد على نفسها إعتماداً كاملا إلا فى المرحلة الأولى من نموها وتطورها وهو مايبرر حتى الآن إعانة الدولة للحركة التعاونية بتقرير بعض الإعفاءات الضريبية والمزايا ، فان من المقترح إعادة النظر فى هذه الإعفاءات والمزايا بحيث تكون أكثر فعالية وواقعية مما هى الآن .

وفى هذا المجال لا تخفى أهمية إتباع طريق الانتخاب من القاعدة إلى القمة لإعادة تنظيم البنيان التعاونى بشتى قطاعاته ومختلف مستوياته ، أى من الجمعية المحلية إلى الإتحادات النوعية ، والإتحادات الاقليمية إلى الإتحاد العام الذى يعتبر قمة البنيان التعاونى . كذلك لا تخفى أهمية أن يسير التعليم التعاونى وفق مخطط خاص فى حدود الخطة العامة للدولة ، بحيث يتجاوب معها ويساير أهدافها ويوفر إحتياجاتها ، ويقتضى هذا ضرورة التوسع فى إنشاء المعاهد والكليات التعاونية مع التوسع فى إنشاء مراكز التدريب المركزى على مستوى الجمهورية ، وهو ما يقتضى استخلاص المركز الثقافى التعاونى بالاسكندرية المقام بأموال التعاونيين .

ومن ناحية أخرى ، ينبغى فى سبيل خلق الثقة فى التعاون

أن نوجد جهازا محايدا على أعلى قدر ممكن من الكفاءة والفهم لرسالة التعاون ، يتولى مهمة الاشراف على أنظمة الضبط الداخلى فى الجمعيات التعاونية ، كما يقوم فى الوقت نفسه بالقيام بمهام المراجعة المستمرة لسجلات الجمعية والتى ينبغى أن تمسك بصورة من شأنها التيسير على من يهمهم الأمر فى أى وقت وبناء على اخطار سابق ، الحصول على صورة واضحة لما آلت إليه أموال الجمعية .

البنيان التعاونى والاتحاد الاشتراكى :

من الضرورى فى جميع مستويات بنيان الإتحاد التعاونى سواء فى ذلك البنيان الزراعى أو الإنتاجى أو الإستهلاكى أو الإسكانى ، إيجاد علاقة بين التنظيم السياسى الأم وهو الإتحاد الإشتراكى العربى وبين التنظيمات التعاونية ، وبحيث تأخذ بقاعدة وجوب موافقة الإتحاد الإشتراكى على المرشحين وإستبعاد من يرى عدم كفاءتهم أو قدرتهم أو ولائهم للتنظيم ثم يجرى الإنتخاب بعد ذلك من بين عناصر صالحة ووفق عليها ، ومن المقترح ترك بعض المقاعد لتعيين بعض العناصر النشطة البارزة التى تتوافر فيها شروط العضوية لتسهم بكفائتها وخبرتها فى نشر الوعى السياسى لتأمين الجبهة الداخلية بالتعاون مع الأجهزة الشعبية .

لعل من المهم أن نوضح أن موضوع التعيين فى مجالس إدارة التعاونيات أثار جدلا ، خاصة وأن هناك رأى مخالف يرى ضرورة أن تكون جميع المقاعد بالانتخاب وأن تطبيق ديمقراطية الإدارة قد تطور مفهومه بحيث تشمل الإدارة المهنية القادرة على تنفيذ السياسات وفقاً للتخطيط العلمى ويتوفر فيها الفهم والولاء للتنظيم السياسى ، وقد كنا من أنصار هذا الرأى .

التعاون الزراعى :

يحتل التعاون الزراعى مكاناً هاماً فى محيط التعاون ويزيد من ذلك ويدعمه ما يسود الريف من شعور بأهمية هذا القطاع ، ومن هنا فان الآمال معلقة على إستكمال بنيان التعاون الزراعى وتلافى أوجه النقص التى عاقت نجاحه عن النمو المنشود ، ذلك أن التعاونيات هى الأداة المثلى لتحقيق الثورة الإشتراكية فى الريف فى ظروفنا الحاضرة وهى القادرة على إحداث التغيير الإقتصادى والإجتماعى به بهدف رفع مستوى معيشة الفلاح ودعم البناء الإقتصادى .

وثمة مسائل هامة ينبغى الإلتفات إليها والعمل على تحقيقها للنهوض بهذا القطاع الحيوى ، وإتاحة الفرصة أمامه للقيام بدوره على الوجه المطلوب ، ويمكن إجمال هذه المسائل فيما يلى :

١ ــ تحديد دور الجمعيات التعاونية فى القرية بوضوح ، ويمكن أن يركز هذا الدور فى المساهمة فى التخطيط للانتاج ، وأن تصبح الجمعية التعاونية جهاز متابعة وجهاز لتوزيع الخدمات والسلع الزراعية على الفلاحين وأن تكون حلقة فى جهاز التسويق ، وأن نجعل منها جهازاً سياسياً باعتبارها مركزاً هاماً فى القرية .

ويهمنا أن نوضح أنه عندما أثير موضوع الدور الذى يمكن أن تقوم به الجمعيات التعاونية فى خدمة المجتمع اتضح تماما أن فى نجاح الجمعيات التعاونية تدعيم للاقتصاد القومى وبالتالى نجاح للتنظيم السياسى المسئول عن دفع عجلة التقدم فى المجتمع ، وعلى هذا الأساس رأى البعض أن الجمعية التعاونية تعتبر فى هذا المعنى جهازا سياسياً ، غير أن التعبير السليم فى رأينا هو أن الجمعية التعاونية تعتبر جهازا معاونا .

٢ – تبسيط إجراءات التعامل مع الجمعيات بما يريح الفلاح ويكسب ثقته ، ذلك أن كثرة تعدد النماذج والحسابات تحدث أثراً عكسياً على نفسية الفلاح ، وعلاجاً لذلك فانه ينبغى العمل على تطوير نظم الحسابات بالجمعيات وتوفير العدد الكافى لدى كل جمعية ممن يستطيعون إمساك الحسابات دون تعقيدات ، كما يجب بالنسبة للعلاقة مع الفلاح وضع نظام محاسبى مبسط جداً وتبسيط إجراءات التعامل معه مما يساعد على خلق نوع من الثقة بين الفلاح والجمعية .

٣ – العمل على وجود الجهاز الوظيفى القادر على النهوض بالمهام الملقاة على عاتق الجمعية وتمكينها من أداء الدور المطلوب منها القيام به ، بحيث يمارس عمله تحت إشراف مجلس الإدارة .

وتجدر الاشارة فى هذا الخصوص إلى أنه لابد من وضع الضمانات لمنع وصول العناصر الانتهازية والمستغلة والمرتبطة قديما بالاقطاع وإبعادها عن محيط العمل بالجمعيات .

وينبغى ألايكون للمشرف الزراعى أية صلة بالجهاز الوظيفى بالجمعية ، ويقتصر دوره على القيام بمهام الارشاد الزراعى وتطوير الأساليب الزراعية بما يتفق والتطور العلمى وزيادة إنتاجية الأرض وفقاً لتعليمات وزارة الزراعة .

وينبغى ألا نغفل فى هذا الخصوص الإشارة إلى أنه يجب إعادة النظر فى نطاق التسويق التعاونى بما يكفل حل المشكلات التى يجابهها ، وذلك على هدى من المبادىء التالية .

– ضرورة حصول المزارع على قيمة محصوله الحقيقية .

– عدم السماح لأية جهة بتحصيل أية مبالغ على أى محصول ما لم

تكن مقررة فى نظام التسويق ، على ألا يتحمل الزراع أية أعباء إضافية .

– توفير الإطمئنان اللازم للمزارع على صحة حساباته ودقتها .

– دعم الجهاز الوظيفى للتسويق وإحكام الرقابة عليه .

– أهمية إعداد مراكز التجميع وتزويدها بوسائل التخزين الكافية لحماية المحاصيل ، والإسراع فى عمليات وزن المحاصيل وفرزها والمحاسبة الفورية على أثمانها مع توفير الأعداد الكافية من الفرازين وتنظيم العمليات الحسابية .

– توفير العبوات اللازمة لتعبئة المحاصيل بمراكز الجمعيات التعاونية بمدة كافية قبل جمع المحصول أو حصاده .

– تطوير أجهزة بنك التسليف ، والنظر فى معاونته بمعرفة البنوك الأخرى لمواجهة الأعباء الكبيرة الملقاة عليه .

– العناية برصف الطرق وإنشاء طرق حديثة لتسهيل عمليات نقل المحاصيل وخاصة فى الظروف الراهنة .

– تنسيق التعاون بين أجهزة التصدير وقطاع الزراعة عن طريق التعاقد على المحاصيل التصديرية مقدماً وفى الأوقات المناسبة وبالأسعار المجزية التى تشجع الزراع على إنتاجها مع إلتزام الشركات المصدرة باستلام المحاصيل مادامت مطابقة للمواصفات والإهتمام بإنشاء الثلاجات والمخازن الصالحة لتخزين الفائض .

التعاون الانتاجى :

الواقع أن لقطاع التعاون الإنتاجى أهمية كبيرة فى مجتمعنا ، وفى تدعيمه تدعيما للاشتراكية ، وذلك بتأكيد وجود القطاع الخاص غير

المستغل ، وفى نفس الوقت وضعه فى إطار إشتراكى يمنع إحتمالات الإستغلال ويزيد من كفاية الإنتاج ويخلق قاعدة هامة لعدالة توزيعة ، ويكون مدرسة للتدريب الفنى للعاملين فيه ، هذا فضلا عن ملاءمة هذا الإطار لتوليد مدخرات هامة من أبرز ما يميزها أنها لصالح العاملين فى القطاع فضلا عن مساهمتها فى تنمية الإقتصاد القومى دون إستغلال .

وأنه لما يوضح أهمية التعاون الإنتاجى أن القطاع الخاص للجمعيات التعاونية الإنتاجية التى ترعى الصناعات الصغيرة وصغار الصناع والحرفيين به مالا يقل عن ٣٠٠ ألف حرفى وصانع لا يدخل عدد كبير منهم فى نطاق الإحصائيات وذلك لأن عدداً كبيراً منهم يعمل فى جماعات أو منشآت يقل عدد العاملين بها عن عشرة أفراد .. هذا بالإضافة إلى أنه يوجد فى مجتمعنا مايقدر بـ ٢ مليون حرفى وصانع صغير غير منضمين حتى الآن فى أى تنظيمات تعاونية .

التخصص :

ومن الاتجاهات المحمودة أن تعمل الدولة على تشجيع تأسيس الجمعيات التعاونية للانتاج ، والعمل على تنمية الصناعات الصغيرة . وفى هذا المجال يقترح إقامة هذه التعاونيات على أساس من التخصص مع إعمال الحوافز فى هذا المجال .

مجالس فنية :

ومن ناحية أخرى ، يقترح تكوين مجالس فنية للتعاونيات الاتحادية الانتاجية يكون من شأنها العمل على تطوير التعاونيات الانتاجية وتعزيز مراكزها المالية وفقاً للأساليب العلمية والتعاونية السليمة . كما يمكن الاستفادة بالخبرات المتاحة لدى المؤسسة التعاونية الانتاجية فى هذه المجالس ، وأنه ينبغى

تحويل المؤسسة العامة التعاونية الانتاجية إلى هيئات عامة للصناعات الصغيرة تكون مهمتها تطبيق أفضل الأساليب الفنية لتطوير الصناعات الصغيرة وفقاً لاحتياجات البيئة ، كما يمكن إعتبارها مستشاراً فنيا للبنيان التعاونى الانتاجى على اختلاف مستوياته .]

الاسكان التعاونى :

أن الإسكان صورة من صور الإستثمار ، والقدر الذى يخصص له يتوقف على مواردنا ، ولهذا فإن كل زيادة فى الإسكان تتوقف على مدى نجاح الجهود المبذولة فى زيادة الفائض المتاح للاستثمار عن طريق زيادة الإنتاج والإرتفاع بمستوى الإنتاجية فى الفروع الأخرى . وذلك أن أية زيادة لا تتهيأ بفضل زيادة المتاح للاستثمار إنما تكون على حساب الإستثمارات فى الفروع الأخرى .

ومن هنا يجب أن يكون واضحاً لجماهيرنا أن فرصتها فى الحصول على مزيد من المساكن انما تتوقف أساساً على جهدها الكلى فى تنمية الانتاج وخصوصاً الصناعى والزراعى منه . ولا شك أن للتعاون دورا كبيرا يستطيع أن يؤديه فى مجال الاسكان ، وان كان ينبغى أن يراعى بالنسبة لجمعيات بناء المساكن ما يلى :

١ – الحد من الاعفاءات والمزايا التى تمنح للجمعيات التعاونية لبناء المساكن بقصد التمليك بالنسبة للاسكان فوق المتوسط لما يستنفذه من أراضى البناء ، واعتمادات التمويل وذلك بسبب قدرة هذا النوع من الملاك على الحصول على الأرض والمال بوسائلهم الخاصة .

٢ – تشجيع الجمعيات التى تعمل فى مجال الاسكان المتوسط والعادى فى الحدود المقررة بالخطط الاقتصادية .

ومن ناحية أخرى ينبغى أن يتولى الاسكان فى الريف مكانا أساسياً من الاعتبار حيث يوجد فى مصر ما يزيد على ٤٠٠٠ قرية لاتكفل مبانيها لسكانها الحد الأوفى من الظروف الصحية والاجتماعية الملائمة ويمكن لقاعدة الحلول الذاتية أن تسهم فى حل مشكلة الاسكان بالريف بالاضافة إلى تخصيص نسبة معقولة من إعتمادات الشئون الاجتماعية للاسهام فى حل هذه المشكلة .

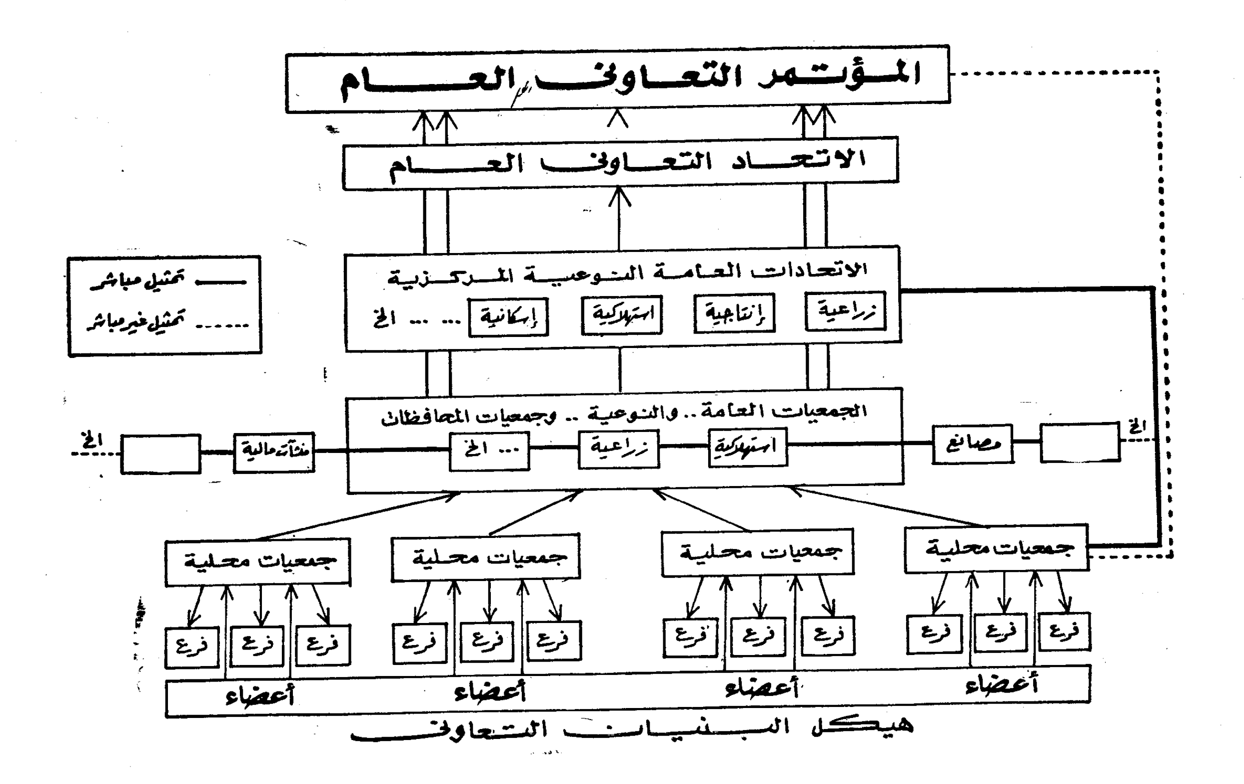
التعاون الاستهلاكى :

ان تمكين الحركة التعاونية الإستهلاكية الشعبية من تحقيق أهدافها يقتضى إنشاء جمعيات تعاونية محلية على مستوى المدن . وجمعيات طائفية فى الوحدات الجماهيرية ، وجمعيات تعاونية مركزية فى كل محافظة تتألف من الوحدات المحلية وجمعية تعاونية عامة على مستوى الجمهورية ، وإتحاد تعاونى إستهلاكى على مستوى الجمهورية ، فضلا عن العناية بالتعاون الإستهلاكى فى الريف ، وذلك عن طريق فروع للجمعيات المنشأة فى عواصم المراكز يتم توفير إحتياجاتها من السلع الإستهلاكية من مصادرها الأصلية عن طريق الجمعيات التابعة لها وتدار طبقاً للأصول العلمية وتستقل عن القطاع التعاونى الزراعى .

أما بخصوص المجمعات الاستهلاكية القائمة الآن فقد يحسن النظر فى القيام ببعض الجهود لإشراك المواطنين فى الاشراف على هذه المجمعات على أن يفسح المجال للمرأة فى مجالس إدارة الجمعيات التعاونية ، وفى القيام بمهام البيع فيها .

وأخيراً لما كان التعاون غير جائز بين الوسطاء ، ولما كان صغار التجار فى حاجة إلى وسائل مشروعة ومنظمة للحصول على إحتياجاتهم من السلع الإستهلاكية بأسعار مقبولة يمكن وصولها إلى المستهلكين بأسعار مناسبة فقد صار واجباً تجميع جهود هؤلاء التجار فى مكاتب للاتفاقات التعاونية تكون مهمتها دراسة الأسواق وإحتياجات المستهلكين ومصادر إنتاج السلع والتعاقد بسعر الجملة لحساب المشتركين فى هذه المكاتب وتوفير الضمانات اللازمة للحصول على السلع بوسائل إئتمان تضامنية لإنقاص سعر الفائدة وبالتالى التأثير فى الأسعار بالخفض لصالح المستهلك .

ويهمنا أن نوضح ، أنه طبقاً لتوصيات المؤتمر القومى العام ، فإنه يتحتم إعادة تنظيم البنيان التعاونى بشتى قطاعاته ومختلف مستوياته من القاعدة إلى القمة ، وذلك وفقاً للبنيان التعاونى الذى اقترحناه ووفق عليه من المؤتمر القومى العام والذى نوضحه فى الهيكل الآتى الذى يتضح منه أن شتى قطاعات البنيان التعاونى عليها أن تعيد تنظيم بنيانها بالانتخاب الحر المباشر من القاعدة . . أى من الجمعية المحلية إلى الجمعيات التى على مستويات أعلى – كالمركز أو المحافظة أو الجمعيات العامة على مستوى الجمهورية والتى أعضاؤها من جمعيات المحافظة أو الجمعيات النوعية التى يشمل نشاطها منطقة العمل الى يحددها النظام الداخلى دون التقيد بمستويات التقسيم الادارى .



هيكل البنيان التعاوني

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن التعاونيين الأوائل ، قد تنبهوا إلى أهمية نشر الدعوة التعاونية ، وجذب المؤمنين بها إليها ، وأنهم ينبغى أن يسيروا فى خطوات تدريجية نحو تأسيس الجمعيات بحيث يكون قوامها عضوية واعية مستنيرة ، هذه العضوية المستنيرة هى الأساس السليم لإقامة حركة تعاونية سليمة ، وذلك لأنه عن طريق هؤلاء الأعضاء تستطيع أن تجد الجمعية طريقها نحو النجاح أياً كانت العقبات أو المصاعب التى تقابلها . ثم إن التعاونيين الأوائل أيضاً تنبهوا إلى ضرورة ترابط الجمعيات التى تنشأ فى الأحياء ، أو المقاطعات ، أو على الصعيد القومى ، لأن هذا الترابط هو المظهر الحقيقى لوحدة الحركة وقوتها فى نفس الوقت ، هذا بالإضافة إلى أن حق الحياة بالنسبة للحركة التعاونية بأسرها يوجب ويحتم مثل هذا الترابط ، لأنه منذ نشأة الثورة الصناعية ، تطورت المشروعات وأخذت طريقها نحو الاتساع ، فكبرت أحجام المشروعات ، وبذلك استطاعت أن تحقق مانطلق عليه فى الاقتصاد والإدارة « وفورات الضخامة » أى إستطاعت أن تحقق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية ، هذه الوفورات هى التى تحقق ما نطلق عليه « التمويل الذاتى » . . . وهذا التمويل الذاتى يعتبر من أهم أسس أتساع المشروعات ونموها .

المجتمعات الرأسمالية والاتحاد :

ويلاحظ أن التطور الذى حدث فى العالم نتيجة للتقدم العلمى والتكنولوجى ، جعل المنافسة حادة فى المجتمعات الرأسمالية على وجه الخصوص ، وهذه المنافسة بالذات هى التى كانت سبباً فى خلق أشكال متطورة من المشروعات لكى تقابل مشكلات المنافسة ، وتضمن إنسياب السلع والخدمات إلى المستهلكين ، وبذلك تضمن لنفسها البقاء والنمو .

فمثلا استطاعت الشركات الرأسمالية أن تستفيد من وفورات الضخامة ، والتسهيلات الإئتمانية القائمة على أسس علمية أن تحقق نجاحا مذهلا ، سواء فى نموها التدريجى ، أو بانشاء فروع لها فى شتى أنحاء البلاد . كما لجأت أيضاً فى سبيل مقابلة بعض مصاعب التطور على الصعيد الداخلى أو الخارجى إلى «الاندماج» وهوما يطلق عليه إسم «ترست» ، ولجأت بعض المشروعات الأخرى إلى أن تتفق سويا فى الأساليب والأسعار التى تحددها لسلعها وخدماتها فى الأسواق ، وهو ما يطلق عليه إسم «الكارتل» ، ولجأت بعض الشركات الأخرى إلى أن تكون لها السيطرة على الشركات الأخرى التى تزاول نشاطا أساسيا بالنسبة لها ، ومن الأساليب التى تلجأ إليها لتحقيق هذه السيطرة شراء الأسهم ذات «قوة التصويت» . أى أن الشركة بشرائها مثل هذا النوع من الأسهم تضمن إتخاذ القرارات التى تراها مناسبة لمصالحها .

التعاونيات وضرورة الاتحاد :

يتبين لنا مما سبق إذن قدرة الأساليب الرأسمالية على تطوير شئونها بما يخدم مصالحها وفقاً للظروف الإقتصادية والإجتماعية المتغيرة ، وهذا مما ساعدها على البقاء . ومما لاشك فيه أن الحركات التعاونية تعيش فى ظل هذه الظروف ، الأمر الذى يحتم عليها أيضاً أن تساير التطورات التى تحدث وتنتهج من الأساليب ما يمكنها من البقاء ، واستمرار تطورها ونموها ، خاصة وأن الجمعيات المحلية ، أو مانطلق عليه الجمعيات الأولية ، تنشا بامكانيات ضعيفة نسبياً ، وبذلك لاتستطيع أن تقف وحدها أمام المنافسة الحادة التى تشنها عليها المشروعات الرأسمالية فكان ينبغى عليها إذن أن تنتهج نفس الأساليب لضمان البقاء .

التعاونيات وأشكال الاتحاد الاقتصادى :

من أجل العوامل السابق شرحها رأينا الحركات التعاونية فى شتى أنحاء العالم من طورت نفسها فى إتجاه الضخامة والتركز ، فوجدنا مثلا من أجل تحقيق « وفورات الضخامة » لجأت الجمعيات التعاونية المحلية سواء فى الدول الرأسمالية أو الاشتراكية إلى «الاندماج» وفقاً لما ينبغى أن يكون عليه « الحجم الاقتصادى الأمثل للجمعية » وذلك حتى يتوافر للجمعية الإمكانات المادية التى تمكنها من الاستعانة بالكفاءات الفنية والإدارية القادرة على إدارة الجمعية بأحدث الأساليب العلمية والفنية . كما وتلجأ الجمعيات التعاونية إلى أشكال مختلفة من التكامل الرأسى أو العمودى ، الذى يأخذ أشكالا متعددة :

التكامل إلى أسفل . . أو إلى الخلف :

وفيه تتجه الجمعيات نحو تركيز جهودها لضمان حصولها على المواد الأولية ، كما يحدث فى بريطانيا وسويسرا مثلا ، إذ تملك بعض الجمعيات التعاونية المحلية وجمعيات تجارة الجملة بعض المقاطعات الزراعية لإنتاج المواد الغذائية التى تقوم بتصريفها للأعضاء . كذلك تملك جمعية تجارة الجملة الانجليزية والاسكتلندية مزارع للشاى والكاكاو والكاوتشوك فى الهند وسيلان ، ومصنع للشيكولاته فى « ليوتون » ، ومنشاة لتحضير البن وتجهيزه فى لندن ، ومخزناً للشاى ومنشآت أخرى لتجهيزه فى لندن ومانشستر وجلاسجو . . الخ . . . . ونفس هذا الأسلوب تتبعه الجمعيات الزراعية ، ففى الولايات المتحدة الأمريكية مثلا تمتلك « جمعيات تسويق الفاكهة » فى كاليفورنيا الغابات ومصانع التغليف الخاصة بالتعبئة . . الخ . . . وهكذا تخطط التعاونيات لنفسها بحيث تضمن إستمرار تدفق المواد الأولية التى تحتاج إليها بالكميات اللازمة ، وفى المواعيد المناسبة أيضاً .

التكامل إلى أعلى أو إلى الأمام :

تتجه التعاونيات وفق هذا التنظيم إلى المستهلك الأخير مباشرة ، أى « من المنتج إلى المستهلك » ، وتستهدف من وراء ذلك تجنب التكاليف التى تتحملها نتيجة لطول السلسلة التى تتنساب من خلالها السلع والخدمات كما يحدث فى الأسلوب التقليدى مثلا ... أى من المنتج إلى تاجر الجملة .. إلى تاجر نصف الجملة . . إلى تاجر التجزئة . . هذا الطريق الطويل يرفع فى النهاية ثمن السلعة الذى يتحمله المستهلك الأخير ، لأن المستهلك الأخير هو الذى يتحمل عبء الأرباح التى يحققها الوسطاء . وبما أن الحركات التعاونية تستهدف تحسين الشئون الاقتصادية والإجتماعية لمجموع أعضائها والمنتمين إليها ، فانها تسعى نحو التخفيف عنهم ، ومن بين هذه الوسائل هذا الأسلوب ، فمثلا جمعيات الألبان ، وجمعيات تسويق الخضر والفاكهة ، والمجازر التعاونية ، مثل هذه الجمعيات تتجه إلى المستهلك الأخير مباشرة عن طريق إنتاج فرع للبيع بالتجزئة فى شتى الأنحاء التى تزاول فيها نشاطها .

وهكذا يتضح لنا أن الحركات التعاونية إستطاعت أن تقيم لبنيانها من التنظيمات مايمكنها من مقابلة المشروعات الرأسمالية ، مع إختلاف جوهرى ، وهو أن المشروعات الرأسمالية تسعى نحو الربح والسيطرة . بينما البنيان التعاونى يسعى نحو تحقيق الرخاء والرفاهية . كما أن المشروعات الرأسمالية تخضع فى إدارتها لسطوة وسيطرة رأس المال ، بينما فى البنيان التعاونى إبتداء من القاعدة حتى القمة تخضع فى إدارتها إلى القاعدة العريضة فى الجمعيات الصغيرة إذ أنها أساس البنيان ، وفيها يظل الإنسان دائما سيد نفسه ، وتكون التنظيمات التعاونية فى خدمته ، وفقاً لشعارها الخالد .

الفرد فى خدمة الجماعة . . . والجماعة فى خدمة الفرد . . . وصالح المجموع فوق كل إعتبار .

لابد من وجود جهة مركزية :

هناك إجماع بين علماء التعاون وخبراؤه والمشتغلين فيه ، عن ضرورة وجود الاتحادات المركزية فى الحركات التعاونية ، سواء على الصعيد النوعى ، أو الإقليمى ، أو العام ، وهذه الإتحادات تقوم بدور على جانب كبير من الأهمية فى تركيز الحركة التعاونية وتقويتها ، كما تجعل منها وحدة أو كلا يسوده التناسق والنظام ، ومجموعاً تظله وحدة المبادىء والأساليب ، وتحكمه فلسفة إقتصادية وإجتماعية واحدة .

كما وينبغى علينا أن نوضح أنه من شأن هذا التركيز وجود جهة مركزية تتجمع فيها كل المعلومات والبيانات ، كأسباب الفشل التى منيت بها بعض الجمعيات ، وذلك حتى تستفيد الجمعيات المنشأة حديثاً بأخطاء الجمعيات الفاشلة السابقة . وغالباً ما يقوم الاتحاد التعاونى العام بهذه المهمة بل نراه يصدر نشرات تحليلية دورية لكى تبصر الجمعيات جميعا بالأخطاء والانحرافات التى تقود الجمعيات إلى الفشل .

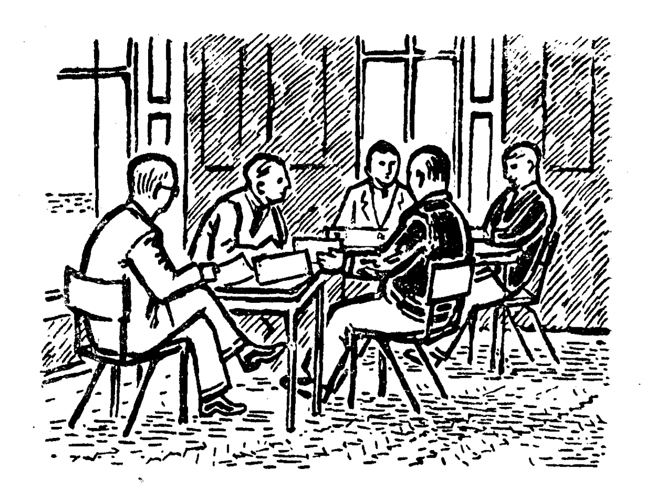
ان الجمعيات التعاونية هنا فى مصر تنشأ . . وتفشل نتيجة أخطاء . . ثم تقوم جمعيات أخرى ويكون مصيرها الفشل بنفس الأخطاء التى وقعت فى الجمعيات التى فشلت ، فما هو السبب ؟ .. هل يعزى ذلك إلى أن الجمعيات التى تنشأ لاتعرف شيئاً عما حدث للجمعيات التى فشلت قبلها ؟ . . أم أنها كانت فى حاجة إلى الاندماج ولكن لم تجد الارشاد والعلم الكافيين من هيئة مركزية تستطيع أن تستقى مصادرها ومعلوماتها، وبياناتها منها ، وذلك حتى تتجنب مثل هذه الكارثة !! .

إن الجمعية التى تظن أنها تستطيع أن تحيا بمعزل عن الجمعيات الأخرى سيكون مآلها إلى الفشل . أن التعاون بين الجمعيات مثل التعاون بين الأفراد... تعاون الأفراد يخلق الجمعية .. وتعاون الجمعيات يخلق الجمعية الاتحادية .. أو الاتحادات ، كل خطوة تؤدى إلى النجاح التعاونى ، أن الشخص الغير عضو فى الجمعية التعاونية يعتبر غير عضو فى الحركة التعاونية . . كذلك الجمعية التعاونية التى لا تندمج فى إتحاد تعاونى تكون غير تعاونية ... إن قوة الحركة التعاونية تعتمد على المساعدة المتبادلة بين الأفراد ، كذلك قوة الجمعيات التعاونية تعتمد على مساعدة بعضها البعض . . ويظل هذا الاتحاد يتسع شيئاً فشيئا . هذا هو التعاون وهذا هو معنى التعاون يسير الاتحاد خطوة خطوة حتى يمكن خلق البنيان التعاونى المحلى ، ثم الاقليمى ويتبع ذلك البنيان التعاونى القومى . . ثم البنيان التعاونى الدولى ، وبذلك نحقق العون المتبادل بين التعاونيات فى العالم أجمع . . أن هدف التعاون هو إتحاد الجمعيات التعاونية فى جميع الأمم .

ولتحقيق ذلك ، ينبغى أن تندرج الجمعيات المحلية فى الاتحادات الاقليمية . . ثم الاتحاد العام . . ويتم هذا فى كل دولة . ويجب أن يسبق التعليم أى نوع من أنواع الاتحاد لأنه ينمى الفهم اللازم لتطوير وتقدم مثل هذا الاتحاد .

الخطوات التى تمت فى البنيان :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح قبل إختتام موضوع مشكلات البنيان ، أن هناك خطوات تمت فعلا فيما يتعلق باقامة بنيان تعاونى فى بعض القطاعات ، وكان من أولى هذه القطاعات ، البنيان التعاونى الزراعى ، الذى تم فعلا تشكيل إتحاده التعاونى الزراعى المركزى ، والذى تتحدد أغراضه وفقاً للمادة ٦٥ من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ فيما يلى :



يدخل فى نطاق اغراض ألإتحادات المركزية النوعية ، والإتحاد العام نشر الحركة التعاونية ودعمها وربط الجماهير بها ، وأعداد القيادات الواعية الصالحة لتسيير الحركة التعاونية على أسس ديمقراطية ، والدفاع عن مصالح الجمعيات التعاونية وعن مصالح أعضائها .

ومن بين المصالح التى ينبغى أن تتصدى لها الإتحادات فى مصر أن تسعى لكى تعيد إلى الحركة التعاونية المركز الثقافى التعاونى بالاسكندرية الذى كان موضع إعتزاز الحركة التعاونية العلمية والتطبيقية فى مصر والخارج خاصة وأنه أقيم فعلا بجهود وأموال التعاونيين ، وللاسف فأن وزارة الشئون الاجتماعية حولته إلى مركز للتنمية الريفية . . . أن التعاون لا يرضى عن منطق الاستيلاء . . ولكنه يؤمن بالعمل كسبيل للبناء .

يمثل الاتحاد الحركة التعاونية الزراعية بمختلف فروعها وقطاعاتها وذلك فى حدود خطة الدولة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية .

ويتولى بصفة خاصة المسئوليات والاختصاصات الآتية :

١ – الاسهام فى تنفيذ خطة الدولة فى القطاع الزراعى .

٢ – تمثيل الحركة التعاونية الزراعية فى الداخل والخارج .

٣ – نشر الحركة التعاونية ودعمها وربط الجماهير بها وإعداد القيادات الواعية الصالحة لتسيير الحركة التعاونية على أسس ديمقراطية .

٤ – المعاونة فى إعداد التشريعات التعاونية الزراعية وابداء الرأى فيها قبل اصدارها .

٥ – معاونة الجمعيات التعاونية الزراعية فى تحقيق أغراضها وبصفة خاصة عمليات الاقراض والتوريد والتسويق والخدمة .

٦ – العمل على انهاء ما ينشأ بين وحدات البنيان التعاونى الزراعى من خلافات .

٧ – تملك وادارة أجهزة التعليم والتدريب التعاونى ودعم الأجهزة الاخرى التى تقوم بذلك .

٨ – عقد المؤتمر التعاونى العام وما يتصل به من حلقات الدراسة ومتابعة تنفيذ توصياته والاشتراك فى المؤتمرات التعاونية على جميع المستويات .

٩ – تبادل الخبرات التعاونية فى المحيط الدولى وتشجيع ورعاية الدراسات العليا فى مجالات العمل التعاونى .

١٠ – اجراء البحوث والدراسات المتخصصة ونشرها واستخلاص النتائج منها .

١١ – التنسيق والربط بين القطاع التعاونى الزراعى وسائر القطاعات التعاونية الاخرى .

١٢ – توثيق الصلات مع الحركات التعاونية الزراعية فى البلاد العربية والصديقة .

١٣ – اصدار الصحف والنشرات التعاونية اللازمة لنشر كل ما يتصل بالنشاط التعاونى من وثائق وقرارات وبحوث .

١٤ – الرقابة على الجمعيات الخاضعة لهذا القانون طبقاً لأحكام المادة ٥٧ منه . ويجوز للاتحاد أن يفوض الجمعيات العامة وجمعيات المحافظات والمراكز فى بعض إختصاصاته فى حدود منطقة عملها حتى ينشىء له فروعا فيها طبقاً لحكم المادة السابقة .

١٥ – اختيار مستشارين من بين المقيدين فى جدول المحامين المشتغلين يختارون على مستوى المحافظات طبقاً لاحتياجات كل محافظة على أن يتحمل الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى مكافآتهم .

كما تم فعلا تشكيل الاتحاد التعاونى الاستهلاكى لجمهورية مصر العربية ، والذى تتحدد أغراضه وفقاً لقانونه النظامى الداخلى فيما يلى :

مع مراعاة أحكام قانون التعاون والقوانين المعدلة له يتولى الاتحاد مباشرة الأغراض الآتية :

١ – نشر الدعوة التعاونية بين المواطنين ومساعدتهم على تأسيس جمعيات تعاونية والعمل على إنضمامهم إلى هذه الجمعيات .

٢ – توجيه الجمعيات وإرشادها إلى ما فيه نجاحها .

٣ – نشر التعليم والتدريب التعاونى والدعاية للحركة التعاونية بمختلف الوسائل وإنشاء مراكز التدريب والدراسات والصحافة التعاونية .

٤ – جمع المعلومات والاحصاءات الخاصة بالحركة التعاونية .

٥ – معاونة الجمعيات التعاونية المنتمية إلى الاتحاد بالمشورة والمساعدة فى المسائل القانونية والقضائية والحسابية والمالية والإدارية والتسويقية .

٦ – توثيق العلاقات بين الهيئات التعاونية والعمل على فض الخلافات التى قد تنشأ بين الجمعيات وأعضائها أو بين الجمعيات وبعضها البعض أو بين الجمعيات والجهات الاخرى .

٧ – الدفاع عن مصالح الجمعيات التعاونية وعن مصالح أعضائها .

٨ – تنفيذ ما يرسمه الاتحاد التعاونى العام من سياسة العمل على مستوى الدولة .

٩ – عقد مؤتمرات لبحث المشكلات المحلية والعامة بالتنسيق مع الجهة الإدارية المختصة وإقتراح الخطة التعاونية والربط والتنسيق مع القطاعات التعاونية الاخرى .

١٠ – مراقبة وتعهد النشاط الإجتماعى للجمعيات التعاونية وبصفة خاصة ما يأتى :

(أ) توجيه الجمعيات التعاونية إلى الأعمال الإجتماعية لنفع أهالى مناطقها ورفع مستواهم المادى والأدبى ومساعدة الجمعيات على إستكمال المرافق العامة فى مناطقها .

(ب) القيام بالمشروعات والأعمال الاجتماعية التى تؤدى إلى نفع كافة الجمعيات التعاونية المنتمية إليه .

١١ – اختيار المراجعين لمراجعة ميزانيات الجمعيات التعاونية بناء على طلب مجلس إدارة الجمعية .

١٢ – التفتيش على الجمعيات التعاونية فى حدود القانون واللائحة التنفيذية .

١٣ – توثيق الصلات بين الحركات التعاونية والمنظمات العربية والدولية ثقافياً وإجتماعياً ، والاشتراك فى حلف التعاون الدولى فى حدود الاطار العام الذى تضعه وزارة التموين والتجارة الداخلية .

١٤ – تيسير مهمة الجمعيات الأعضاء فى الحصول على السلع والخدمات والاتصال بمصادر الانتاج لحساب الجمعيات ونيابة عنها دون الحصول على أى عمولات أو نفقات مالية ويدخل فى المهام التنفيذية على وجه الخصوص ما يأتى :

١ – إبداء الرأى فيما يحال إليه من القوانين والقرارات المتعلقة بالتعاون .

٢ – إقتراح ايفاد البعوث والمنح الدراسية واستقدام الخبراء .

والأمل معقود أن تستكمل بقية قطاعات التعاونيات بنيانها ، تمهيداً لتكوين الاتحاد التعاونى العام ، قمة الحركة التعاونية بأسرها ، خاصة وأنه قد ثبت أهمية الحركة التعاونية فى مصر ، وإرتباطها بحاجات ما يزيد عن ٨٠٪ من سكان هذا المجتمع .

إختيار مواقع الجمعيات وتصميمها وتأثيثها

إختيار المواقع :

تنص التشريعات التعاونية ، واللوائح الداخلية للجمعيات على ضرورة أن يكون لكل جمعية عنوان مسجل ، هو فى الغالب المقر الذى تزاول فيه نشاطها ، من أجل ذلك تهتم الحركات التعاونية فى الدول المتقدمة باتباع ماتتطلبه الأصول العلمية للادارة من إجراء البحوث والدراسات التى تتعلق باختيار الموقع الذى ستزاول فيه الجمعية نشاطها ، إذ أن إختيار الموقع الجيد يعتبر من بين العوامل الهامة التى تساعد على نجاح الجمعية .

واختيار الموقع يتعلق كثيراً بأهداف الجمعية ، والسياسات التى ستتبعها ، ولذلك ينبغى على الجمعية قبل إختيار الموقع ، أن تحدد أهدافها ، وذلك لأنه على ضوء هذه الأهداف تختار الجمعية الموقع الأفضل والأنسب . والإدارة العلمية تتطلب مراعاة جميع العوامل التى تساعد على تحقيق أهداف الجمعية عند إختيار الموقع ، وذلك خشية ماحدث لبعض الجمعيات ، ومازال يحدث حتى الآن ، إذ أن بعض الجمعيات تجد نفسها فى موقف يتطلب منها أن تنتقل إلى مكان آخر تتوافر فيه الصفات المطلوبة ، الأمر الذى يؤدى إلى أن تتحمل الجمعية مصاريف إضافية ، وبعض الخسائر ، بل إن الأمر فى بعض الأحيان يصل إلى حد عدم إمكان العثور على مكان جديد للجمعية .

وهناك بعض الحالات التى يجد المؤسسون أنفسهم فى موقف يسهل عليهم إيجاد الموقع والمقر المناسب ، كما هو الحال فيما يتعلق بالجمعيات

التعاونية الاستهلاكية التى ينشئها عمال المصانع ، أو التنظيمات الجماهيرية ، فغالباً مانجد أن الإدارة فى هذه التنظيمات تقدم المكان الذى تزاول الجمعية فيه نشاطها ، والإدارة تستهدف من وراء ذلك تمكين أعضاء هذه التعاونيات، وهم فى نفس الوقت عمالها ، من الحصول على مايحتاجون إليه من سلع إستهلاكية فور مغادرتهم لأعمالهم .

وتقديم المكان الذى تزاول فيه الجمعية نشاطها فى الشركات والمصانع ، يعتبر من قبيل « المال الموهوب » ، وتحدث فيه التعاونيون كثيرا ، ومنهم من يرى أن ذلك يفسد الجمعيات لأن هذا يعنى أن الأعضاء إعتمدوا على غيرهم ، بينما أن التعاون أساساً يقوم على مبدأ « الاعتماد على النفس » وهم يخشون أن يؤدى ذلك إلى عدم الشعور بالمسئولية ، الأمر الذى قد يترتب عليه نوعاً من التهاون ، قد يؤدى إلى فشل الجمعية .

ويرى بعض خبراء التعاون أنه ليس ثمة مايدعو إلى رفض مثل هذه المعونة ، لأنها حالات إستثنائية تستهدف الشركات من ورائها تحقيق منفعة متبادلة ، إذ أن تمكين حصول العمال على إحتياجاتهم فورخروجهم ، يوفر لهم الوقت الذى كان سيبذل فى قضاء هذه الحاجات بعد فترة العمل ، الأمر الذى قد يؤدى إلى إرهاقهم ، وهذا الإرهاق ينعكس أثره على العمل أو على الإنتاج ، غير أن خبراء التعاون يشترطون فى مثل هذه الحالات ضرورة إنشاء الجمعية على أسس تعاونية سليمة ، ولا تكون شكلا من أشكال الاستغلال .

وعلى أى حال ، ينبغى بصفة عامة على الجمعيات التعاونية أن تختار الموقع الذى ييسر على الأعضاء مهمة الوصول إليه ، فالجمعيات التعاونية التى يتردد عليها الأعضاء كثيرا لشراء مايلزمهم من أدوات منزلية أو

زراعية أو لتسليم محصولهم ، أو لاقتراض المال ، مثل هذه الجمعيات ينبغى أن تكون قدر الإمكان فى وسط الجهات التى يقطنها الأعضاء ويسهل الوصول إليها بطريق مألوف . وإذا فرضنا مثلا أن إحدى الجمعيات يدخل فى نطاق نشاطها تجهيز المنتجات الزراعية ، فينبغى إذن أن تختار موقعاً للمصنع الذى يقوم بتجهيز المنتجات الزراعية حيث يزرع المحصول ، وذلك خشية أن تتلف المنتجات أثناء نقلها فى حالة إذا ما كان مصنع التجهيز فى موقع يبعد عن مراكز إنتاجها . كما وأن هناك عقبة أخرى محتملة ، وهى أنه فى حالة بعد موقع المصنع عن مراكز الإنتاج ، فان الزراع قد لا يقبلون على بيع منتجاتهم للجمعية ، ويفضلون عليها من يسهل لهم مهمة التسليم .

ومن جهة أخرى ، يجوز للجمعيات التعاونية التسويقية أن تتخذ لنفسها مقرا فى المدن التى تتواجد فيها الأسواق التقليدية للبيع والشراء ، أى أنه لايوجد مبررا للجمعية التسويقية لأن تتخذ مقرا لها حيث يتواجد أعضاؤها ، إذ العبرة دائماً بالهدف وإتباع الأسلوب الأمثل الذى يمكن عن طريقه تحقيق هذا الهدف .

وينبغى على الجمعيات عند إختيار مواقعها ، أن تعطى أهمية كبرى لموضوع النقل ، فاذا كانت هناك منتجات أو توريدات كبيرة الحجم أو ثقيلة الوزن سترد إلى الجمعية ، وتخرج منها ، فلابد فى مثل هذه الحالة أن يكون مقر الجمعية فى أفضل مكان بالنسبة للطرق الحسنة الممهدة . وإذا كانت هناك سكك حديدية تستخدم فى نقل هذه السلع ، فيحسن أن يكون مقر الجمعية قريباً من المحطة ، أو فى مكان يسهل بناء مخزن عليه ، لتخزين البضائع الواردة أو الصادرة . وإذا كانت تستخدم السفن كوسيلة للنقل ، فيحسن أن يكون الموقع قريباً من الرصيف أو

المرسى ، وذلك لأن نقل مثل هذه السلع حتى وان كان لمسافات قصيرة ، غالباً ما يكون باهظ الثمن ، هذا بالإضافة إلى الوقت الذى يضيع فى تدبير وسائل النقل ، وكثيرا ما يترتب على ذلك تلف السلع ، بل وفى بعض الأحيان سرقتها أو سرقة أجزاء منها ! .

وعلى الجمعيات أن تراعى عوامل أخرى كثيرة عند إختيارها لمواقعها ، منها مثلا دراسة موضوع تيسير وصول القوى الوظيفية فى الجمعية إلى أعمالها ، وعلى وجه الخصوص إذا كان مقر الجمعية يبعد عن أماكن مسكنهم .

كما وتأخذ الجمعيات فى إعتبارها حاجتها إلى تسهيلات أخرى ، كوجود مورد صالح للماء أو الكهرباء . .الخ . . . وقد تحتاج الجمعية لأن تكون قريبة من مرفق لتوريد الوقود ، أو أن يكون بها تليفون إذا كان نشاطها التجارى يتطلب ذلك . وبعض الجمعيات كجمعيات تجهيز المنتجات الزراعية والمذابح (السلخانات) ومصانع الألبان ينبغى عليها أن تدخل فى إعتبارها عند إختيار مواقعها سهولة التخلص من النافيات والبقايا والقمامة ، وذلك لأن هذه المخلفات قد تسبب تلوثاً ، أو إنتشار بعض الأمراض ، ممايحتم ضرورة التخلص منها بطريقة سليمة . وتلافيا لذلك نرى بعض الدول تنص فى قوانينها على إعتبار مثل هذه العمليات أو بعضها عمليات ضارة بالصحة العامة ، ولاتسمح بقيامها فى المناطق السكنية .

وعلى وجه العموم ، هناك من يرى أنه ينبغى على الجمعية أن تكون فى أحسن المواقع وأفضلها ، وغالباً ما تكون هذه المواقع أكثر تكلفة من حيث الإيجار ، أو ثمن الشراء ، أومايدفع عليها من عوائد . واستخدام مثل هذه المواقع وتحمل

أعباء استئجارها أو شرائها يتوقف على التنبؤ الدقيق بقدرة الجمعية على تحقيق فائض يمكنها من تغطية كافة التكاليف ، ويسمح لها بتحقيق الاحتياطات اللازمة لتدعيم المركز المالى للجمعية ، وضمان نموها .

ومما لاشك فيه أن هناك حقائق اثبتتها التجارب العملية فيما يتعلق بالموقع ، فبعده مثلا عن متناول الأعضاء والمتعاملين قد لا ييسر مهمة استمرار التعامل ، خاصة إذا كانت وسائل المواصلات غير سهلة أو غير ميسرة ، والاستمرار فى التعامل مع بعد المكان يتطلب درجة كبيرة من الولاء ، وأعتقد أنها فى ظل الظروف الحالية التى نجتازها الآن فوق طاقة كافة الأسر المصرية ، لأمور قد تكون خارجة عن إرادتها ، كالأزمات الحادة فى المواصلات وكذلك لسيادة بعض التقاليد فى بعض الأسر ، فمثلا وفى كثير من الأحيان مازال رب الأسرة يعتقد أن وقته وهيبته لاتسمحان له بالقيام بتحمل عبء تسويق الحاجيات المنزلية ، وهو فى نفس الوقت لايرضى أن تقوم زوجته بهذه المهمة فى حالة إذا ماكان موقع الجمعية بعيداً عن مقر سكنه ، وذلك نظراً لما يكتنف إحضار السلع إلى المنزل من صعوبات تتعلق بالنقل ، هذا بالإضافة إلى الراحة النسبية التى يشعر رب الأسرة بضرورة توافرها لزوجته أثناء أدائها لهذه المهمة ، مثل هذه الراحة تعطيه شيئاً من الاطمئنان والبعد عن القلق النفسى . ولاشك أيضاً أنه مما يحتم تواجد الموقع وسط الأعضاء والمتعاملين ، أن معظم الجمعيات هنا فى مصر ليست لديها وسائل نقل السلع إلى المنازل :

ويقول « جيمس بيتروارباس» فى كتابه «مشكلات التعاون» ، أن إحدى الجمعيات فى ولاية كاليفورنيا بذلت جهداً كبيراً فى إعداد جميع ما يتعلق بالنشاط الذى ستقوم به ، إلا إختيار الموقع ، فان الموقع الذى

إختارته لم يكن فى المكان المناسب وكان هذا وحده كافياً لفشل الجمعية . وعندما رغبت هذه الجمعية فى الانتقال إلى مكان آخر مناسب ، كان الأوان قد فات ، فان الفشل أحبط درجة الحماس عند الناس ، وفوق ذلك تنبه إتحاد التجار إلى الجهود التى تبذلها الجمعية ، وخشى منافستها ، فعمل على وضع عراقيل أمام إستئجارها محل جديد فى مكان آخر مناسب .

وأخيراً وعلى وجه الإجمال ، فان الجمعيات ينبغى أن تدخل فى إعتبارها عوامل كثيرة عند إختيارها لمواقعها ، منها الكثافة السكانية الكائنة لأعضائها ، والمتاجر المنافسة ، والمصادر المختلفة التى تمدها بمختلف أنواع السلع والخدمات ، وعادات الشراء ، وطبيعة السلع التى ستتعامل فيها .

تصميم البناء :

تبين لنا مما تقدم مدى الاهتمام الذى يجب أن تراعيه مختلف أنواع التعاونيات عند إختيار مواقع نشاطها ، ومن الأمور التى يجب أن تؤخذ فى الحسبان أيضاً أنه يجب أن يقترن حسن إختيار الموقع بحسن استغلال البناء الذى تزاول فيه الجمعية نشاطها .

فبالنسبة لبعض أنواع الجمعيات قد تجد أن البناء الذى تستأجره أو تشتريه لا يتطلب أكثر من إجراء بعض التعديلات الطفيفة ، بينما تجد جمعيات أخرى نفسها مضطرة لإجراء كثير من التعديلات حتى تتمكن من مزاولة نشاطها ، وهناك جمعيات تقيم البناء وتصممه طبقاً لاحتياجاتها. على أى حال ، فانه مهما كانت الظروف والأحوال ، فانه يجب تصميم البناء سواء أكان متجراً أو مخزناً أو مصنعاً بحيث يسمح بانسياب العمل فى سهولة ويسر ، مع تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية ، والأخذ فى الاعتبار إحتمالات التوسع مستقبلا .

وبما أن استغلال البناء يتطلب وجود المعدات والأدوات والآلات والأثاث وغير ذلك من العناصر اللازمة للاستغلال ، فلا بد إذن عند تصميمه من تقدير جميع العوامل عند تهيئة البناء وإعداده للاستغلال .

والبناء يعتبر أكبر من كونه بيتا أو مكانا للجمعية ، إن مظهر البناء يجب أن يدل على نوع النشاط الذى تزاوله ، وهناك عوامل كثيرة يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند التصميم بينها العناصر الآتية :

الملاءمة — التكلفة — سهولة الوصول والدخول إليه — النقل الداخلى . الاعتبارات الانسانية — التصميم — الاتجاهات الإدارية .

فالبناء يجب أن يتلاءم مع طبيعة النشاط الذى ستزاوله الجمعية ، والبناء الذى يصلح لوجه من أوجه النشاط قد يعتبر عديم النفع إطلاقاً لمشروع آخر ، هذا فضلا عن أن مظهر البناء قد يؤثر على درجة الملاءمة بالنسبة لبعض أوجه النشاط ، فمظهر البناء بالنسبة لفرع الجمعية الخاص بالأزياء يجب أن يصمم بحيث يتوافر فيه الذوق الرفيع ، وأن تنسيق نوافذ العرض يجب أن يتم بحيث يدل على قدرة الجمعية على تتبع أحدث المبتكرات فى عالم « المودة » . أما فيما يتعلق بالتعاونيات المالية فان مظهر البناء يجب أن يبدو بحيث يطمئن المتعاملين بأن البنك التعاونى بالنسبة لهم عبارة عن حصن الأمان ... وهكذا بالنسبة لمختلف أنواع النشاط ، يجب أن يتلاءم مظهر البناء مع أغراض الجمعية .

وتأخذ الجمعيات فى إعتبارها عند تصميم البناء عنصر التكلفة ، إذ يجب أن يتم تشغيله وصيانته بأقل التكاليف الممكنة ، على أن يراعى ضرورة توافر ما يأتى :

(أ) ضرورة توافر الشروط والقواعد التى تتطلبها الجهات المسئولة فى البناء ، إذ أن الدولة تضع غالباً تشريعات تضمنها بعض الشروط الواجب توافرها فى الأبنية التى تتعلق بمختلف أنواع النشاط .

(ب) تيسير المقتضيات العملية لمزاولة النشاط ، على أن يؤخذ فى الإعتبار جميع العوامل الأخرى .

أما فيما يتعلق بسهولة الوصول إلى المشروع والدخول إليه ، فان هذا العنصر يعتبر على أعظم جانب من الأهمية نظراً لما له من تأثير على تيسير التعامل مع الجمعية ، وبالتالى — إذا ما روعيت الكفاية الفنية ، والإدارية — اطراد تقدمه ونجاحه . فمثلا فيما يتعلق بتعاونيات التجزئة يجب أن تهتم أعظم الاهتمام بعنصر سهولة وصول العملاء إلى المتجر ، وتوافر السبل التى تمكنهم من التعرف على مافيه من سلع ، كذا تعطى مثل هذه المتاجر عناية كافية نحو تيسير استقبال البضاعة ، وإرسالها إلى العملاء . وتوجه التعاونيات الصناعية إهتمامها نحو سهولة إستقبال البضاعة ، وانتقال المواد المصنوعة .

كذلك يجب أن يراعى عند تصميم البناء أن يتم انتقال المواد الخام والسلع داخلياً بحيث يتحقق أعلى قدر ممكن من الكفاية ، وأقصى قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية .

وتهتم التعاونيات الحديثة ، خاصة الصناعية منها ، بالظروف المحيطة بالعمل عند تصميم البناء ، وذلك لاعتبارات إنسانية . وقد تبين من جميع البحوث والدراسات التى أجريت أن هذه الاعتبارات الانسانية يكون لها أكبر الأثر فى رفع الكفاية الانتاجية .

فمثلا فيما يتعلق بموضوع التعب ، وهو ظاهرة طبيعية ملازمة للعمل ، أمكن تخفيفه وإبعاد مرحلة ظهوره ، ومنع تفاقمه ، وذلك بإزالة التعب غير اللازم ، أى الذى لا يرجع إلى العمل فى حد ذاته وذلك باتخاذ الوسائل الآتية :

(أ) إعطاء فترات راحة ، وذلك حتى نتجنب استمرار العمال فى أدائهم لأعمالهم رغم شعورهم بالتعب ، وذلك لأن ذلك يؤدى إلى زيادة الحوادث ، فضلا عن أنه يؤدى إلى قلة الإنتاج . ولندلل على مدى تأثير التعب على الانتاج فنسوق هذه التجربة : عملت تجربة بين فرقتين من الجنود طلب إليهما أن يعملا فى حفر خندق ورسم لكل منهما طريقة العمل الذى يؤدى فى فترة محددة . قسم القائد المنوط إليه قيادة الفرقة الأولى إلى ثلاثة أقسام ، كل قسم يعمل ٥ دقائق فقط بكامل قوته ، ثم يستريح ١٠ دقائق وهكذا يتناوب كل قسم العمل ٥ دقائق ثم يستريح ١٠ دقائق . أما قائد الفرقة الثانية فقد ترك جنوده يحفرون إلى أن يشعروا بالتعب ثم يستريحوا . وكانت النتيجة أن الفرقة الأولى حفرت أكبر عدد ممكن من الياردات رغما عن أنها أخذت فترات راحة تعادل ضعف فترة العمل .

(ب) ازالة الجهد غير الضرورى ، بتحسين طرائق العمل ، وذلك باعادة تركيب عملية الانتاج ، بحيث تزال الحركات غير الضرورية ، وتعدل الحركات الأخرى بحيث تكون أيسر أداء وأقل تعبا . وقد قام عالم الإدارة « جلبرث » بتجربة على البناء فقد كانت توضع بجانبه الأحجار التى يبنى بها ، وكان عليه ليضع الحجر فى مكانه من البناء ، أن يخطو خطوة إلى

مكان وضع الحجارة ، وخطوة أخرى فى الرجوع . فوجد «جلبرث» أنه من السهل وضع الحجارة بجانبه لاستبعاد هذه الخطوات غير اللازمة ، وإستبعد بعض الخطوات الأخرى ، فمثلا وضعت الحجارة والمونة بحيث يسهل على البناء تناولها لاستعمالها دون أن يضطر إلى الانحناء إلى مستوى قدمه ، كذلك روعى أن ترتفع الحجارة والمونة إلى مستواه باستمرار كلما ارتفع بحائط البناء . ونظراً لأن الحجارة قد توضع بحيث يضطر إلى عدلها لاستعمالها وهذا يأخذ بعض الوقت فقد كلف أحد العمال ، وهو عامل غير ماهر قليل الأجر بأن يفحص الحجارة ويضعها بجوار البناء فى الوضع الذى يسهل على البناء فيه أخذ الحجارة ووضعها مباشرة فى مكانها من الحائط دون حاجة إلى عدلها ، وكانت نتيجة هذه التجربة أن الحركات اللازمة قد خفضت إلى خمس حركات فقط ، وكانت قبل التجربة ١٨ حركة . كذلك إستطاع البناء أن يضع ٣٥٠ حجرا فى الساعة وكان قبل ذلك يضع ١٢٠ حجرا ، وهو الرقم الذى كان يمثل المستوى العادى فى الطريقة القديمة .

(ج) تحسين الإضاءة بحيث لا تكون شديدة ولا ضعيفة ، وتحسين التهوية وذلك لملاقاة التعب الذى يترتب على ركود الهواء أو فساده .

(د) أن يكون هناك إتساع يسمح للعامل بالتحرك بسهولة ، وذلك لأن ضيق المكان أو ازدحامه قد يؤثر عليه من الناحية العضوية ، فيمتد ذلك إلى الناحية العقلية — الأمر الذى يؤدى إلى سرعة شعوره بالتعب والاجهاد .

(هـ) خفض ساعات العمل الأسبوعية ، وبالتالى ساعات العمل اليومى فقد لوحظ أن التعب يبلغ أشده فى فترات العمل الأخيرة مع تناقص الانتاج، وقد لوحظ فى إنجلترا أثناء الحرب العالمية الثانية ، أنها تحت ظروف الحرب القهرية عقب موقعة دنكرك ، أطالت ساعات العمل الأسبوعية من ٥٦ إلى ٦٨,٥ ساعة فى الصناعات الحربية . وكان التأثير المبدئى لهذه الزيادة فى ساعات العمل أن زاد الانتاج بنسبة ١٠٪ ، ولكن بعد مرور شهرين إنخفض الانتاج وزاد عدد المرضى والغائبين وكثرت الحوادث ، ورغما عن أن ساعات العمل الأسبوعية كانت ٦٥,٥ ساعة إلا أن عدد ساعات العمل الفعلية التى اشتغلها العمال كانت ٥١ ساعة . فاذا ما قورنت هذه الفترة بفترة ماقبل موقعة دنكرك حيث كان متوسط ساعات العمل التى يشتغلها العمال هى ٥٣ ساعة ، لتبين عدم جدوى زيادة عدد ساعات العمل الأسبوعية ، ونتيجة لذلك فأن الإنتاج إنخفض ١٢٪ عما كان عليه قبل موقعة دنكرك . وقد اضطرت إنجلترا بعد ستة شهور إلى إعادة ساعات العمل الأسبوعية إلى ماكانت عليه ، فأخذ الإنتاج فى الارتفاع المستمر ووصل إلى درجة لم يسبق تحقيقها من قبل .

ومن القواعد الأخرى التى يجب أن تراعيها التعاونيات عند تصميم بنائهم ، أن يتم تهيئته للعمل ، وذلك بتزويده بمختلف المعدات اللازمة لتشغيله من آلات وأدوات وأثاث ، إلى غير ذلك من العناصر ، ثم بتنسيق الأقسام وما فيها من معدات بحيث ينساب العمل فى سهولة ويسر، ويحقق الكفاية الاقتصادية .

كذلك يجب معرفة إتجاهات الإدارة فيما يتعلق بمدى تجاوبها مع الوظائف الفنية والإدارية ورغبتها فى الأخذ بأسباب التطور العلمى والفنى ، وتطبيق ما يجد أو يستحدث من أساليب فيما يتعلق بالمستقبل فان ذلك ينبغى أيضاً أن تؤخذ فى الحسبان عند تصميم بناء الجمعية وفقاً للنشاط الذى ستقوم به ، فاذا كانت الجمعية تهدف إلى الاتساع مستقبلا ، فإن تصميم البناء يجب أن يتم بحيث يسمح بالقيام بذلك عند الوقت المناسب .

تأثيث الجمعية :

تعتقد بعض الجمعيات أن البدء بتأثيث الجمعية تأثيثاً فاخراً من حيث المظهر والتركيبات والرفوف ، والثلاجات ، قد يؤدى إلى جذب أنظار الجمهور ، وبالتالى يكون له تأثيره على دوران البضاعة . أن كل هذا لا يؤثر فى العضو الذى يرغب فى سلعة معينة ولا يجدها . أن الأعضاء يذهبون إلى الجمعية لحصول على احتياجاتهم ، وعلى هذا فكلما أمكن تأثيث الجمعية بأسلوب علمى وعملى على الصورة التى تستطيع بها الجمعية تحقيق أهدافها ، فى غير ما تبذير أو اسراف ، كلما كان ذلك أفضل . .

وياحبذا لو استطاع التعاونيون أن يصمموا بعض اللوحات التى تتفق مع أهدافهم ويضعونها فى جوانب بارزة من الجمعية ، إنها تساعد على حسن المظهر فضلا عن أنها تعتبر احدى الوسائل لتعريف الجمهور عن أهداف التعاون ، ويجب أن لا تكون واجهات الجمعيات التعاونية بحيث تبدو كبقية المحلات التى تجاورها ، يجب أن يكون هناك شيئاً يميزها ، بحيث يستطيع الناظر أن يتعرف عليها ، بل يجب أن يكون لها من مظهرها دعوة . . وإغراء للانضمام إليها . . . .

ويرى البعض أنه يحسن لضغط التكاليف فى البداية ، عدم التعامل فى السلع السريعة التلف ، والاكتفاء بالتعامل فى نوعين جيدين من أنواع السلع التى يقبل عليها الجمهور ، بدلاً من شراء أنواع متعددة .

وقد جرت العادة فى كثير من البلدان ، أن بعض الأعضاء أو العملاء ممن لديهم ثلاجات مثلاً وتيسيرات أخرى منزلية ، يشترون إحتياجاتهم كل أسبوع أو أسبوعين ، هؤلاء يرى البعض أنه يحسن أن ينظر فى اعطائهم خصم إذا زادت مشترواتهم عن مبلغ معين ، فى حالة إذا ماكانت ظروف المنافسة البيئية تتطلب ذلك ، على أن يتم ذلك طبقاً للسياسة التى تخدم الأعضاء ، ومصالح الجمعية . أن مثل هذا الخصم يعتبر توفيرا إضافياً بالنسبة للعائلات لا يمكن تجاهله ، وهذا قد يدفع جانباً كبيرا من العائلات فى أن تعيد النظر فى ميزانيتها ، وأوجه الإنفاق التى تخصصها لمختلف البنود وعلى وجه الخصوص الجانب الذى يمكن أن تخصصه لمشترياتها من الجمعية ، بدلاً من عادة الشراء السائدة « من اليد إلى الفم » أى أن يشتروا يومياً ما يحتاجون إليه ، نصف كيلو من هذا ، وربع كيلو من ذاك ، وأوقية من هذا ، وأوقيتين من ذاك ، وياحبذا لو طبعت الجمعيات التعاونية قائمة بما لديها من سلع على فترات دورية ، وتركت خانة بيضاء بجانب أسماء السلع بحيث يستطيع المشترى أن يعلم أمام السلع التى يريدها بالمقادير التى يحتاجها ، ويرسلها إلى الجمعية مع الثمن .

وقد علمنا من قبل أنه من أسس التعاون ، التعامل بالنقد . وعلى هذا يرى البعض أنه يحسن أن تتقاضى الجمعية ثمنا لتوصيل البضائع إلى المنازل ، مثل هذه الجمعية إذا قامت على هذه الأسس وتأكد لها أن الغالبية العظمى من أعضائها وعملائها يفضلون هذا الأسلوب ، فنى هذه الحالة ليس من اللازم أن توجد الجمعية فى حى من الأحياء ذات الإيجار

المرتفع ، خاصة وأن الأثمان التى تتقاضاها لمختلف أنواع السلع والخدمات التى تؤديها يمكن أن تكون أقل من أسعار السوق ، هذا فضلا عن أن العائد قد يكون أكبر ، وفى هذه الحالة يستطيع أن يتعامل معها الأعضاء فى أى جهة تكون .

لقد حان الوقت الذى ينبغى أن لا تقلد فيه الجمعيات التعاونية المنشآت الخاصة ، وتعرف أنها أقيمت فى سبيل خدمة الجمهور ، وأن المغالاة والاسراف فى المظاهر الخارجية لا موجب لهما ، وأنه يجب عدم تقليد المنشآت التى تهدف إلى الربح ، خاصة وأن التقليد غالباً ما يساء تطبيقه ، وحينئذ لاتكون المقارنة فى صالح التعاونيات .

ومما لاشك فيه ، أنه يدخل فى التأثيث ، مراعاة النظافة ، والمظهر العام للجمعية إذ أنه من الحقائق المعروفة فى دوائر الأعمال أن المحل المهمل ينم مقدما على أن المسئولين عنه مهملين ، تماماً كما هو الحال فى الحكومات ، فان الحكومة الفاسدة تنم على فساد الناخبين .

إن قذارة الجمعية يعتبر أمراً غير عادى بالنسبة للتعاون ، لأن التعاون بطبعه نظيف ، أما قذارة الجمعية فتدل على أن هناك عناصر غير مؤمنة بالتعاون استطاعت أن تتسلل بين صفوفها . ويمكن التغلب على هذه المشاكل عن طريق إصلاح الجمعية ، أو عدم السماح بإقامتها منذ البداية طالما أنه لم تتوافر الشروط اللازمة لاقامة الجمعيات فيها . فإما أن نبدأ بجمعية نظيفة أو لا تقوم إطلاقاً . علينا أن نوطد العزم منذ الآن على أن الإهمال والقذارة وعدم الترتيب ، سمات من سمات الماضى ، وأنه من الأيسر إدارة المحل الذى تزاول فيه الجمعية نشاطها وهو منسق مرتب وأن الجهد الذى يبذل فى هذه الحالة أقل

عما إذا كانت تسوده الفوضى . إن عدم نظافة المحل يدل على أن هناك أشياء عديدة أخرى مهملة ومتروكة من غير أداء ، إن حسن النظام والنظافة من العناصر التى تكسب المحل جمالا ورونقا ، والنظافة يجب أن لا تشمل فقط المحل ومحتوياته ، بل يجب أن تشمل أيضاً جميع الأشخاص القائمين عليه . إن النظافة لها تأثير كبير على الأعضاء والمتعاملين مع المحل ، إن النظافة توحى بالثقة ، بينما القذارة وسوء الترتيب يؤدى إلى عكس ذلك تماما .

٢

ولعلنا لا نغالى إذا قلنا أننا كنا نجد ، ومازلنا نجد فى بعض الجمعيات عمالا لا يتبعون الطرق الصحية فى بيع بعض المأكولات . فكثيرا ما نجد أن يد العامل قذرة ورغما عن ذلك نجده يقطع بعض أنواع الأطعمة ويضعها على الميزان ، ثم يتناولها بيده للفها وإعطائها للعميل . هذا فى نفس الوقت الذى تكون فيه ثيابه رثة ينفر منها الناظرين . وكثيرا ما يتعلل مثل هذا البائع بأن الذين يتعاملون معه لا يشكون من ذلك . ولا شك أن العيب فى ذلك هو عيب الإدارة ، إذ يجب عليها أن تحسن إختيار العمال ، وفضلا عن ذلك فإنه يجب أن تهيىء لهم الوسائل التى تجعلهم يتبعون الطرق الصحية ، ويبدون فى أنظف حال ، ومن الممكن أن تقوم الجمعية بتفصيل زى خاص على نفقتها لعمالها تراعى فيه هذه الجوانب .

وبجانب النظافة والنظام يجب أن يعطى إهتمام خاص لتربية الذوق الفنى ، فالذوق الفنى يساعد فى رأيى على تقوية وتنمية الحركة التعاونية يجب أن يكون هناك ذوق فى إختيار الألوان التى تدهن بها الأجزاء المختلفة للمحل ، كما وأنه يجب أن يكون هناك ذوق فى تصنيف وترتيب شتى السلع ، ويجب أن يكون هناك لجنة خاصة فى الاتحاد التعاونى المركزى

النوعى تكون مهمتها وضع خدماتها تحت تصرف الجمعيات وتساعدها فى هذه المهمة .

على أننا ينبغى أن نفهم جيداً أن الجانب الانشائى ليس فقط هو المطلوب ، بل المطلوب أيضاً مراجعة الانشاءات القائمة والموجودة فعلا ، والمحافظة على المستوى اللائق من النظافة والترتيب والذوق والجمال ، وكثيراً ما تدفع مثل هذه المناظر الجميلة العملاء إلى التردد عليها ، نحن فى عصر انتشر فيه الوعى الصحى ، وحب النظافة والجمال ، وقد آن الأوان للجمعيات التعاونية ، لا أقول ، تقليد المحلات الخاصة فى هذا السبيل — بل يجب عليها أن تنفرد بتصميمات أكثر ذوقا وجمالا .

ومن الغريب هنا أنك قد تتعامل مع الجمعية التعاونية ، وتخرج منها ولا تشعر أنك قد تعاملت مع جمعية تعاونية وأنه ليس لها من الجمعية سوى « اللافتة التى تدل على إسمها ، من أجل ذلك ينبغى أن يكون واضحاً أن الجمعيات التعاونية تختلف عن المشروعات الخاصة ، فالجمعية التى تذهب إليها لكى تشترى منها وتخرج دون أن تحس بأى فرق بينها وبين المشروعات الخاصة ، تفقد أهم أصولها بعدم إعلانها عن خاصتها التعاونية

فبجانب حق الترتيب والنظام ، والنظافة وتناسق الألوان ، يجب أن يكون هناك أيضاً وضوح خصائص التعاون . منها مثلا ما تلجأ إليه بعض التعاونيات من وضع شعار التعاون الدولى الذى يتمثل فى العلم ذو ألوان الطيف ويطلق عليه « قوس قزح » ونحن نفضل دائماً أن يقترن هذا العلم بشعار آخر وعلم آخر ينبع من كفاحنا وتجاربنا ، ويجد صداه فى نفوسنا يصممه بعض فنانينا ، يرسم على واجهة الجمعيات

التعاونية ، فيحمل بجانب الذوق الفنى الناحية التعليمية ، والتعاون غنى بما يؤدى إلى هذا . وكلما كانت الألفاظ قصيرة ، كان ذلك أفضل . مثل « هذه الجمعية ملك لأعضائها » .. « هذه جمعيتنا وليس فينا من يثرى على حساب الآخر » . . « أرباح هذه الجمعية تخص الأعضاء فقط » . . « أيها الأعضاء . . أيها المتعاملين . . هذه هى جمعيتكم » . . « لقد اتحدنا لندير هذه الجمعية لصالحنا » . . « نحن نتعامل مع أنفسنا » . . « فى هذه الجمعية الفرق بين سعر التكلفة وما تدفعه كثمن للسلعة يعود عليك » . . « هذه الجمعية أنشأها ويديرها الأعضاء لخدمة أنفسهم ، وليس بقصد استغلال أحد » ، . . « هنا فى جمعيتنا لا وساطة . . ولا وسطاء » . « المشروعات التعاونية يقيمها الأفراد ويديرونها بأنفسهم ولمصلحتهم » .. « التعاون طريق النمو ، والعدالة ، والرخاء والسلام » .. « الفرد للمجموع ، والمجموع للفرد ويد الله مع الجماعة » .

وبذلك يعرف الجمهور أن الفائدة له ، والمنفعة تعود عليه بانضمامه للجمعية ، وبذلك تكون هذه الشعارات قوة جذابة تلفت أنظار الجمهور وتجذبهم ، فمتى وجدوا حسن التأثيث والنظافة والذوق وحسن المعاملة ، فان ذلك يغريهم بالعودة ، وإستمرار المعاملة ، وبالتالى قد يغريهم على الانضمام إلى الجمعية .

نوعية المبيعات وتحديد رقم أعمالها

السلع الجيدة :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن التعاونيين الأوائل نصوا فى قانونهم النظامى على وجوب التعامل فى السلع الجيدة ، وعدم التعامل إطلاقاً فى السلع الرديئة ، كما أجمع الباحثون المعاصرون لرواد روتشديل

فى كتاباتهم على أنه إذا كانت هناك مبادىء أو قواعد لرواد روتشديل تتميز بها التنظيمات التعاونية التى أقاموها ، فإن من بين هذه المبادىء أو القواعد . . « مبدأ التعامل فى السلع الجيدة » . . . .

من أجل ذلك نرى ضرورة أن تتمسك الجمعيات التعاونية من حيث التطبيق بهذا المبدأ ، وأن يكون هناك دائماً فى التنظيمات التعاونية الأعلى أقسام متخصصة فى التسويق السلعى تستطيع أن ترشد التنظيمات التعاونية الأدنى فى هذا المجال .

ويلاحظ فى كثير من الأحيان أن بعض الجمعيات لاتحسن إختيار السلع التى تبدأ بها نشاطها .... هذا بالإضافة إلى عدم كفاية السلع لتغطية إحتياجات الأعضاء . كما ويلاحظ أن بعض الجمعيات تغالى فى نفقات تأثيث الجمعية على حساب جودة البضاعة ، كما أن بعضها لايحسن انتقاء السلع التى تتفق واحتياجات المنطقة التى تعمل فيها . . . فقد حدث مثلا أن وجدنا فى وقت من الأوقات جمعية فى الدرب الأحمر تشترى كميات كبيرة بمبالغ كبيرة ، نوعاً من الكاكاو ذو « عبوة كبيرة » ... وظل هذا النوع على أرفف الجمعية فترة طويلة إلى أن انتابه العطب أو التلف لركوده سنين طويله دون أن يقبل على شرائه أحداً . . . . هذا فى الوقت الذى توجد فيه أحياء أخرى قادرة على شراء هذا النوع ولايجد المواطنون فيها هذه السلعة !! . .

إن إمداد الجمعية بمختلف أنواع السلع لاينبغى أن يترك لأهواء المديرين . . . . بل يجب أن يقوم الإختيار على أساس من البحث والدراسة والمعلومات الدقيقة . . . . ويحسن دائماً أن تكون الدراسات السلعية أحد المكونات الأساسية لشخصية المدير العلمية ، وفى نفس الوقت يضع

فى إعتباره التعامل فى السلع الجيدة ، وأن تتنوع هذه السلع من حيث الأحجام بالقدر الذى يتناسب مع القدرات الشرائية لمختلف فئات الأعضاء ، وجمهور المتعاملين .

التعامل فى السلع الجيدة واجب دينى :

لقد أوضحنا فى مناسبات سابقة أن تعاليم التعاون تستمد الكثير من معانيها من الشرائع السماوية ، ومن بينها ضرورة التعامل فى السلع الجيدة ، وفيما يلى نورد بعض الأمثلة فى ذلك :

مر النبى عليه الصلاة والسلام برجل يبيع الطعام فأعجبه ظاهره ، فأدخل يده فيه فوجد به بللا فقال : ماهذا ياصاحب الطعام ؟ . . . قال : أصابته السماء ، يريد أن المطر نزل عليه ، فقال عليه السلام : فهلا أبقيته فوق الطعام حتى يراه الناس ؟ . . « من غشنا فليس منا » أى أن الرسول عليه السلام يرى أنه إذ غش أحد التجار فرد واحد . . . . فمعنى هذا أنه غش الجماعة . . . .

وفى سورة الأعراف ، نرى رسول الله شعيب يدعو قومه إلى عبادة الله ثم يقول « قد جاءتكم بينة من ربكم فأوفوا الكيل والميزان ولاتبخسوا الناس أشياءهم ولاتفسدوا فى الأرض بعد إصلاحها ذلكم خير لكم إن كنتم مؤمنين » .

وفى سورة هود « وياقوم أوفو المكيال والميزان بالقسط ولاتبخسوا الناس أشياءهم ولا تعثوا فى الأرض مفسدين » كما نقرأ فى أوائل سورة المطففين . . « ويل للمطففين الذين إذا اكتالوا على الناس يستوفون وإذا كالوهم أو وزنوهم يخسرون ، ألا يظن أولئك أنهم مبعوثون ليوم عظيم ، يوم يقوم الناس لرب العالمين » .

أى أن الشريعة السمحاء تطالب الناس بأن يؤدوا المكيل والموزون مما يبيعونه وافياً على وجه العدل والتسوية ، ولا ينقصوا الناس حقهم فى أشيائهم ، ولايجوروا ويفسدوا فى الأرض بسرقة أموالهم ، ويتخذون الفساد وسيلة للكسب الحرام . بل إن القرآن خصص سورة بأكملها وهى « سورة المطففين » . . . وكما هو واضح من الآيات التى ذكرناها فإن السورة بدأت بوعيد شديد لمن يأخذ لنفسه وافياً ، ويعطى غيره ناقصا ، وهذا فيه إرشاد مطلق لجميع المتعاملين . . . . التعامل فى السلع الجيدة . . . والأمانة فى المعاملة . . . وهو إرشاد يتعلق بحق الجماعة الذى هو حق الله والذى تعظم غيرته عليه .

عوامل تحديد رقم المبيعات :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه منذ أواخر القرن الماضى ، كتب أحد علماء الإدارة الذين أسهموا فى نشأة الإدارة العلمية ، وهو « هنرى فايول » . . يقول . . « تعتبر القدرة على التنبؤ بالأشياء قبل حدوثها جوهر الإدارة وأساسها » . . . . كما يستطرد فى شرحه واصفاً هذه القدرة بأنها تجمع بين حسن تقدير المستقبل ، واتخاذ الاحتياطات اللازمة بشأنه . ولذلك أشار بالتخطيط ووضع الخطط ، وضرورة التوفيق بين مختلف التنبؤات ، التى تتمثل فى الخطط القصيرة الأمد ، والخطط الطويلة الأمد . وكان من بين ما يراه فى هذا الخصوص ضرورة إعداد تنبؤات سنوية ، وتنبؤات لعشر سنوات ، على أن تقوم الإدارة بتعديل التنبؤات الأخيرة كل خمس سنوات على الأقل كلما كان ذلك ضروريا . وبالإضافة إلى ذلك ، فانه نص على أن التنبؤات ينبغى أن تتضمن تقديرات فرعية لمختلف العناصر ، كرأس المال ، والإنتاج ، وتكلفة الإنتاج ، والمبيعات ، وأسعار البيع ، وعناصر أخرى . . الخ .

وفى الحقيقة ، فإن الدراسات والتحليل العلمى الذى يسمح بالتنبؤ ، قد أصبح له أهمية قصوى فى مختلف الوحدات فى مجتمعنا الدولى المعاصر ، ليس فقط بالنسبة للدور الذى يقوم به هذا التحليل فى التخطيط للمستقبل ، إنما أيضاً لأن التنبؤات قد تكشف عن بعض الجوانب التى تعوزها إحكام الضبط والرقابة ، وحينئذ تبذل الإدارة أقصى جهودها لتحسين الأوضاع . ومن بين الجوانب التى تهتم الإدارة بدراستها عند التحليل ، دراسة الإطار العام للمناخ التجارى . . . أى دراسة البيئة التى سيقوم فيها النشاط التجارى ، وتحتوى هذه الدراسة على عدة عوامل منها :

الاستقرار السياسى :

يرى علماء الإدارة أن المناخ السياسى الذى يحيط بالنشاط التجارى يعتبر من أهم أسس التخطيط ، والتنبؤ برقم الأعمال الذى ستحققه المنشآت ، فهم يرون مثلا أن المنشآت تتأثر تأثراً كبيراً باجراءات الحكومة على كافة المستويات ، وهذه الإجراءات تعتبر من العناصر الخارجة عن إرادة الإدارة المسئولة عن مختلف الوحدات والمنشآت ، ولذلك فهناك إجماع بين علماء الإدارة على أن الإستقرار السياسى يعتبر فى نظرهم أهم من درجة الرقابة الحكومية على الأعمال التجارية .

ومما لاشك فيه ، أنه عندما تكون الحالة السياسية مستقرة فان المديرين يستطيعون أن يضعوا خططهم على أسس واضحة ومعروفة . وعلى العكس من ذلك عندما تكون الحالة السياسية غير مستقرة ، فانه يصعب على المديرين إجراء التقديرات والتنبؤات للمستقبل . فمثلا عوامل الحرب ، والحرب الباردة ، وحالة اللاسلم واللاحرب ، والهدنة المسلحة ، والسلام .. الخ . . كل هذه العوامل تحظى باهتمام المخططين والمستثمرين ، لأن لها

تأثيرها على العوامل الأخرى ذات التأثير المباشر على النشاط التجارى فى البيئة التى يقوم فيها هذا النشاط .

وهناك ملاحظة على جانب كبير من الأهمية فيما يتعلق بالإستقرار السياسى ، وهى أن هذا الاستقرار مطلوب على الصعيد الدولى ، وعلى الصعيد المحلى ، فقد لوحظ فى كثير من البلدان الأوروبية أن عدم الإستقرار الداخلى ، واضطراب السياسة الدولية ، حدّ من مهمة التخطيط للنشاط التجارى ، وجعل الوصول إلى الدقة فيه أمر غير ممكن ، وذلك لأن التقلبات السياسية ، تؤدى إلى تغييرات غير متوقعة ، يترتب عليها نتائج لم تكن فى الحسبان ، قد تؤدى فى بعض الأحيان إلى فشل بعض المشروعات ، وقد تؤدى أحياناً أخرى إلى إزدهار بعض المشروعات على الرغم من أن الإدارة فيها لم تبذل جهداً ملحوظاً لتحقيق هذا الهدف . . . وينطبق هذا القول بدرجة كبيرة على النشاط التعاونى بمختلف قطاعاته . ويدخل فى نطاق الإستقرار السياسى الداخلى إتجاه الأجهزة التشريعية والشعبية ، كمجلس الشعب ، والمجالس الشعبية التى تقوم بدور ملحوظ فى الإدارة المحلية .

الرقابة الحكومية :

تأخذ الوحدات التجارية بعين الإعتبار عند التخطيط للمستقبل ، وعند تقدير رقم المبيعات مدى الرقابة الحكومية ، والمدى الذى يسمح به لهذه الوحدات بحرية التصرف . وكثير من المحللين يعطون أهمية خاصة لقياس حقيقة العلاقة بين الحكومة والنشاط الذى يقوم به القطاع الخاص . ويفرقون فى هذه الأحوال ، بين تدخل الحكومة من أجل إعطاء المساعدات ، أو تحقيق عدالة الرقابة . . . وبين التدخلات الأخرى التى تقف عقبة

أمام حرية التصرف من أجل التطور وتحقيق الأهداف بأعلى قدر من الكفاءة العلمية ، سواء الإدارية منها أو الفنية .

كما ويرون أن هناك كثيراً من الصعوبات قد تنشأ نتيجة لرقابة الدولة وتدخلها ، ليس فقط فيما يتعلق بالأمد القصير ، بل أيضاً فيما يتعلق بالأمد الطويل والتقدير للمستقبل . كما ويرون أنه كلما كانت الوحدات التجارية عرضة للرقابة المتغيرة ، فان الصعوبات أمام هذه الوحدات ستزداد . . . ويتوقعون أن الرقابة على بعض أوجه النشاط التجارى قد تكون أشد من الرقابة على أنواع أخرى فمثلا رقابة الدولة على نشاط مؤسسات النقل فى الأمد الطويل ، يكون أكثر من تلك الرقابة على صناعة كصناعة لعب الأطفال مثلا .

كما ويتوقع المحللون أن رقابة الحكومة تزداد تدريجياً على نشاط القطاع الخاص ، كلما كان لها صالح مباشر فى هذا النشاط . . . . كأن تشترى منتجاته مثلا . . . . فحينئذ نرى الحكومة تتدخل وتفرض أنظمه دقيقة تتعلق بالمنتجات ومواصفاتها وأسعارها ، وأساليب تعبئتها . . الخ . . . . مما تشعر معه هذه الوحدات أنها تقع تحت رحمة موظفى الحكومة ، وعلى وجه الخصوص الذين يقومون بعمليات الشراء ، إذ كثيراً ما يفرضون من الشروط التفصيلية التى تعتبر من وجهة نظر الوحدات التجارية غير ضرورية .

السياسة الضريبية :

تعتبر السياسة المالية والضريبية للحكومة ذات تأثير مباشر على حرية النشاط التجارى . فمثلا كلما كان الإنفاق الحكومى يشكل نسبة ضئيلة من الدخل القومى ، فان هذا يعنى أن أثر سياسة الحكومة الماليه على

مختلف الوحدات ذات النشاط التجارى قليلا . . وعلى العكس من ذلك ، كلما ازدادت نسبة الانفاق الحكومى بالنسبة إلى الدخل القومى .

ويوجه المحللون نظر مديرى الأعمال إلى حقيقة أثبتها التطبيق العملى خلال العشرات من السنوات الماضية ، وهى أنه عندما تصبح الحكومة عاملا رئيسياً فى توزيع الدخل والإستثمارات ، فان على مديرى الأعمال أن يقوموا بالدراسات اللازمة لكى يأخذوا فى إعتبارهم عند رسم سياساتهم ، وعند وضع خططهم لكافة مجالات النشاط ، السياسة الضريبية للحكومة ، إذ أن الحكومات تتخذ من هذه السياسة وسيلة لتوزيع عبء الضريبة ، فإن فرض الرسوم على بعض البضائع أو الخدمات مثلا ، وإعفاء الشركات الصغيرة من الضرائب على الأرباح فى بعض الدول ، أو إعفاء بعض أوجه من النشاط من ضريبة الأرباح التجارية وإخضاعة لضريبة أخرى أقل عبئاً ، وفرض ضرائب تصاعدية ، والتساهل فى نسبة الإستهلاكات على الاستثمارات المخصصة للصناعات الحربية ، كل هذه الأمثلة تعتبر بعض الوسائل الإدارية التى تلجأ إليها الحكومات فى تخطيطها لسياستها الضريبية لتوزيع أعبائها .

عدد السكان :

تعتبر الإحصاءات السكانية من بين أفضل المؤشرات التى تستعين بها الوحدات التجارية فيما يتعلق بتسويق منتجاتها .

وتعتبر البيانات المستمدة من الإحصاءات السكانية ، من أكثر البيانات دقة ، نظراً لما تبذله الدولة من جهد كبير فى إعدادها ، وتبويبها ، وذلك من حيث النوع : ذكور أو إناث ، أو من حيث السن ، إذ أن كل نوع يقسم إلى شرائح من حيث السن ، وكذلك من حيث الكثافة

السكانية فى مختلف أنحاء البلاد . . . الخ . . هذا بالإضافة إلى السهولة التى يتم بها التنبؤ بتعداد السكان فى المستقبل سواء فى ذلك المستقبل القصير أو الطويل ، إلا إذا خضعت البلاد لظروف طارئة إستثنائية كفترات الكوارث الطبيعية ، أو الحروب .

ومما لاشك فيه ، أن الإحصاءات السكانية تكون أكثر فائدة إذا اقترنت بالقدرات الشرائية والدخول لكل فئة من الفئات ، ويتم توضيح ذلك على الصعيد الجغرافى للبلاد ، أى وفقاً للمحافظات ومختلف المدن والقرى ، إذ أن هذا يساعد كثيراً على التنبؤ برقم المبيعات حتى وإن كانت هناك بعض الصعوبات التى تعترض المحللين ، كالتنبؤ بتغيير رغبات المستهلكين ، إلا أنه يقابل ذلك أيضاً ، أن هناك أنواعاً من السلع يتأثر الطلب عليها بصورة مباشرة وفقاً لعدد السكان .

كما ونوجه النظر إلى أن الإحصاءات السكانية ، إذا تنبأت بدرجة النمو فى عدد السكان ، وإذا كانت السياسة الحكومية كما هو الحال عندنا لاتسمح بالبطالة بالنسبة للخريجين ، أو كما هو الحال فى بعض الدول التى لاتسمح بأن تتعدى البطالة نسبة معينة ، فإنه فى مثل هذه الأحوال يمكن التنبؤ بمجموع عدد الأشخاص العاملين فى المؤسسات الحكومية والأهلية ، ومن أرقام العماله ، وتقديرات الزيادة السنوية فى الإنتاج لكل ساعة عمل ، ومن تقديرات التغير فى ساعات العمل الأسبوعية ، تستطيع إستخراج مجموع الإنتاج القومى فى المستقبل على أساس المستوى الحالى للأسعار ، مع الأخذ فى الإعتبار بعض العوامل التى تؤثر فى إحداث متغيرات عالمية ، وبذلك يصبح إستخراج مثل هذه الأرقام عملية حسابية عادية ، بشرط توافر المعلومات الكافية عن العمالة والانتاجية .

طبيعة التنبؤ بالمبيعات :

يتوقف على تقدير رقم المبيعات تشكيل هيكل التخطيط الداخلى ، من حيث سياسة الإنفاق ، والمخصصات الاستثمارية ، والسياسات الأخرى التى تقرر عادة للحصول على أكبر نسبة ممكنة من الأرباح . وقد زاد إهتمام الوحدات الاقتصادية فى شتى أنحاء العالم ببحوث التسويق والتنبو برقم المبيعات ، الأمر الذى ترتب عليه بالضرورة زيادة الاهتمام بالتخطيط الإدارى ، وقد أوضحت دراسة قامت بها الجمعية الأمريكية للادارة على ٢٩٧ شركة ، أن هناك إتجاها كبيرا من هذه الشركات نحو الأخذ بالأساليب العلمية للتقدير ، هذا فضلا عن أن العديد من الدراسات العلمية قد نشرت فى الآونة الأخيرة عن أفضل الأساليب للتنبؤ برقم المبيعات ، الأمر الذى يوضح الإتجاه العلمى المتزايد لهذا الموضوع .

ويهمنا أن نوضح أن هناك العديد من الوسائل التى يمكن إتباعها فيما يتعلق بالتنبؤ برقم المبيعات ، منها مثلا الإعتماد على آراء المديرين ومناقشتهم فى آرائهم ، وميزة هذه الطريقة أنها تضع على عاتق المديرين القيام بالدراسات العلمية التى تسند الآراء التى يتقدمون بها ، غير أن هذا الأسلوب يعوزه التقدير الدقيق ، هذا بالإضافة إلى صعوبة القيام بمقتضيات التخطيط الإدارى على وجه من التفصيل السليم .

ومن بين هذه الأساليب الإستعانة بآراء قوة البيع فى المنشآت ، فيطلب مثلا من موظفى البيع تقدير المبيعات ، كل فى المنطقة التى يزاول فيها نشاطه ، ثم يتم مراجعة هذه التقديرات من قبل المدير الإقليمى للمبيعات ، ثم تخضع هذه المراجعة لمراجعة أخرى أكثر شمولا من قبل المدير المركزى للمبيعات فى الإدارة العامة . وتستند هذه الوسيلة على الاعتقاد بأن أقرب الناس إلى التعرف على الحقائق التى تتعلق بالمبيعات هم

القوى الوظيفية المرتبطة بوظيفة البيع ، كما وأن لها ميزة أخرى ، وهى أنها تضع مسئولية التنبؤ برقم المبيعات على عاتق هؤلاء الذين ينفذونها . ومما لاشك فيه أن هذه الوسيلة تجعل تقديرات البيع أكثر دقة ، كما أنها طريقة سهلة نسبياً للحصول على تفصيل أكثر لتقديرات البيع من حيث السلعة والعميل ، والمنطقة . غير أننا نوضح أيضاً أنه من بين مساوىء هذه الطريقة ، أن البائعين بما فى ذلك مديرى البيع لا يصلحون لأعمال التقدير البعيد المدى ، إذ أنهم يهتمون غالباً بالأمور الجارية .

ويرى علماء التنظيم والإدارة أن أكثر الوسائل المعتمدة لتقدير البيع هى تطبيق المناهج الاحصائية فى عملية التقدير ، هذا بالإضافة إلى أن هناك اتجاها طبيعياً متزايداً نحو الأخذ بهذه الطريقة ، وعلى وجه الخصوص بعد تطوير الحاسبات الالكترونية .

وفى إيجاز يمكننا القول ، أن التعاونيات تحتاج إلى كثير من الجهد والمال ، ولاشك أن الذين يبذلون جهودهم ، ويستثمرون أموالهم فيها ، إنما يهدفون إلى أن يحصلوا على مقابل لهذا الجهد وما وضعوه فيها من مال ، ويتمثل هذا المقابل فيما تحققه الجمعية من أرباح عادلة ، فالهدف هو تحقيق الفائض العادل ، وحتى تتأكد من تحقيق هذا الفائض يجب أن تكون لديها بحوث ودراسات قائمة على أسس علمية تحدد لها القدر اللازم فى المبيعات ، أو ذلك القدر اللازم فى الانتاج الذى يحقق لها أكبر قدر من الأرباح بأقل ما يمكن من النفقات ، آخذة فى الاعتبار كافة ما تتحمله المشروعات من مصاريف مع تحقيق ربح مناسب .

وقد يتراءى لبعض الذين يجهلون تقدم أساليب البحث العلمى أن تحديد مثل ذلك الرقم ضرب من التكهن والتخمين الذى قد يخطئ أو

يصيب ولاشك أنه ليس أبعد عن الصواب والواقع من مثل هذا الاعتقاد ، فقد تقدمت أساليب البحث العلمى كما أوضحنا سابقاً ، واعترف به كوظيفة متخصصة من وظائف التجارة ، وصارت له مكاتبه وإدارته التى يشرف عليها طبقة من ذوى البحوث والدراسات التى تتعلق بوجه عام ، بتصميم السلع الجيدة ، وتقدير كمية الطلب على السلع ، واكتشاف ما يمكن ادخاله من تحسينات على السلع المنتجة ودراسة مركز سلع المنشأة بين السلع المنافسة ، وتعقب طرق البيع وسياسات التسويق ، ودراسة ظروف المنافسة بوجه عام ، وتحديد الأسواق المربحة ، وفحص تكاليف التسويق ودراسة وسائل الترويج وما إلى غير ذلك من الدراسات التسويقية ذات الأهمية .

أى أن الاستعانة بالبحث العلمى فى التجارة يمكننا من تحديد الحد الأدنى لرقم الأعمال الذى تستطيع المنشآت أن تبدأ به مزاولة نشاطها والذى يمكنها من تغطية جميع مصاريفها ويعود عليها بربح مناسب ، وذلك عن طريق تحديد نقطة التعادل الخاصة بالمشروع — ونقطة التعادل هى حجم الأعمال الذى تتعادل فيه النفقات بالإيراد الاجمالى ، أى ذلك الحجم الذى لا تتحقق فيه الأرباح أو الخسائر فى المشروع — ثم أن أى زيادة فى رقم الأعمال بعد نقطة التعادل يعود منها على المشروع ربح ، لذلك تسعى المشروعات إلى زيادة رقم مبيعاتها وحجم نشاطها باتباع وسائل تنشيط المبيعات المناسبة ، لتحقيق القدر الذى تراه مناسباً من الربح .

ويعتمد تعيين نقطة التعادل على أساس حسابات التكاليف للمشروع التى تتكون من التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة النقدية وغير النقدية .

ومعرفة نقطة التعادل فى المشروع مهمة جداً فى المرحلة التمهيدية وفى مراحل النمو المختلفة لأن قرب حجم الإنتاج أو بعده عن هذه النقطة له أثره فيما يتعلق باحتمالات التوسع ، هذا فضلا عن أن حجم الإنتاج الفعلى فى المشروع هو أحد المؤثرات الهامة على قرارات الإدارة بالنسبة للأسعار أو الكميات المنتجة .

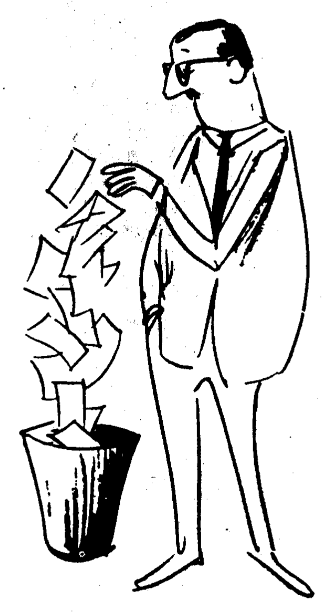
تعيين القوى العاملة

مقدمة :

يعتبر إختيار القوى العاملة وتوظيفها بمثابة الوظيفة التنفيذية التى تهتم بموضوعات الإختيار ، والتعيين والتدريب والترقية والتقاعد ، وغير ذلك من الشئون الخاصة بالعاملين . ويكاد يجمع علماء التنظيم والإدارة على أن مستقبل أى عمل يعتمد بصفة رئيسية على القوى العاملة فيه أكثر مما يعتمد على أى عنصر آخر .

وقد أدركت الحركة التعاونية فيما مضى ، وهى تبذل جهدها لخدمة أعضائها ، أنه ينبغى عليها ألا تهمل حاجات موظفيها ، وأن تكون معاملتها لهم فى إطار العلاقات الإنسانية الرفيعة التى تتميز بها الحركة التعاونية ، باعتبار أن ديمقراطية الإدارة تقررت أساساً فى الحركة التعاونية كإعلان لحقوق الإنسان الذى ينبغى بذل الجهود لتحريره من السيطرة ، وإفساح آمال المستقبل أمامه للعيش الحر الكريم .

ولقد أتضح لنا فيما عرضناه من قبل أن التعاونيات بدأت نشاطها بجهد متواضع . . . . غير أن هذا الجهد كان أمينا ، وأسهم فى تطور الحركة التعاونية إلى الدرجة التى جعلت « كول » الاشتراكى التعاونى المشهور ، يقول « لقد حققت هذه الحركة ما عجز جبابرة المال عن أن



إن ثقة أعضاء التعاونيات فى المديرين وثقة المرؤسين أيضاً فى رؤسائهم تعتبر عنصرا أستراتيجياً فى نجاح الأعمال ، فان كثيراً من الانجازات الضخمة فى عالمنا الدولى المعاصر يقوم بها أشخاص يؤمنون بقياداتهم ، ورؤسائهم وشعارهم « نحن نثق فى رؤسائنا ونتمسك بهم . ويعتبر بناء « صرح الثقة » من أصعب الأمور . . . . ومن بين الكثير الذى يتطلبه بناء هذا الصرح الصبر والحكمة . . وهذا الصرح يمكن إتلافه أو تحطيمه أو نسفه فى حالات كثيرة منها . . إذا ما أبدى الرؤساء أهمالهم لمصالح التعاونيين أو أهمالهم لمرؤسيهم بحجة « ضغط العمل » أو الاستخفاف بما يقدم المرؤسين من آراء . . إن شعور المرؤسين أيضاً بأن رؤسائهم يلقون بمقترحاتهم ، أو شكاواهم فى سلة المهملات كفيل بأن يسهم فى تحطيم هذه الثقة .

إن التفكير المنطقى السليم ، والمرونه الذهنيه تفرضان على الرؤساء أن يتقبلوا أفكار مرؤسيهم . . وأن يدمجوها مع مفاهيمهم وعن طريق النقاش يتم الارتباط والثقه . . وتحقيق الكفاءة الادارية على كافة المستويات .

يحققوه » . . . . إذ أن الوحدات التعاونية كبرت ، وأنشأت المصانع ، ويكفى للدلالة على ذلك أنه فى عام ١٩٥٣ ، كانت جمعية الجملة الإنجليزية وحدها ، تستخدم ٤٩٩٥٢ عاملاً وموظفاً . . . وبلغت نسبة المبيعات التعاونية وحدها بالنسبة إلى جملة مبيعات المملكة المتحدة ٣٤,٦٪ من اللبن ومستخرجاته ، و ٢٤,٢٪ من أصناف البقالة ، ١٦,٩٪ من الجزارة . كما أجبر النشاط التعاونى بحسن خدماته ، ومنافسته الشريفة لصالح المستهلكين المنشآت الرأسمالية على الالتزام بأسعاره .

ويجمع التعاونيون على أن التعاون فى السويد قد حقق نجاحا مذهلا ، ويرجعون ذلك إلى الروح التعاونية الحقة التى تسود أعضاء الحركة التعاونية ، وتعاونهم مع القوى العاملة التى تطبق الإدارة العلمية ، ويشيدون على وجه الخصوص بمسيو « جوهانسون » مدير عام الاتحاد التعاونى السويدى الذى قام بدور كبير فى مساعدة الحركة على مهاجمة الاحتكارات الرأسمالية ، وكانت أول الاحتكارات التى هوجمت إتحاد المرغرين (السمن الصناعى) ، وأتخذ الاتحاد التعاونى السويدى لنفسه سياسة تقوم على مايأتى :-

١ - الا ينتج سوى السلع التى يكون الربح الرأسمالى فيها كبيراً .

٢ - ألا يشيد المصانع إلا برؤوس الأموال التى يملكها الاتحاد ، وعدم الإلتجاء إلى القروض لتحقيق هذا الغرض .

وقد اتخذ الاتحاد التعاونى السويدى هذه السياسة ، وذلك خشية من تدخل المؤسسات الرأسمالية ، وإملائها بعض الشروط التى لاتتناسب مع سياسة الاتحاد ، والتى منها تحديد الأسعار ، أو توجيه النشاط التجارى . من أجل ذلك نجد أن الحركة التعاونية فى السويد قد حققت خفضا فى الأسعار ، ليس بالنسبة لأعضائها فقط . . . . بل بالنسبة لجميع المواطنين .

ومن الملاحظات الهامة عن الحركة التعاونية فى السويد أنها تبيع أكثر من نصف إنتاجها إلى منشآت غير تعاونية ، الأمر الذى دفعها إلى إقامة مصانع فى مجال أوسع نطاقاً ، بشكل تعدى معه إنتاجها إحتياجات الجمعيات التعاونية السويدية ، وبالتالى البيع للمنشآت التجارية ، وهذا هو الذى دفع لأخيرة إلى أن تلتزم بالأسعار التعاونية ، وبذلك نعم المواطنون فى السويد بمبدأ « حب الغير » الذى تعتنقه الحركة التعاونية ، والذى مازال حتى الآن موضع إعتزازها وفخرها . وكل هذا يوضح لنا أن التعاونيات فى العالم دخلت عصر الضخامة ، ولابد لهذه الوحدات من قوى وظيفية على أعلى مستوى من الكفاءة والإيمان بالحركة التعاونية ، ويعترف السويديون وغيرهم أن هذه القوى كان لها فضل كبير فى تقدم الحركة التعاونية وإزدهارها .

من أجل هذا نوجه نظر الحركة التعاونية فى مصر ، وفى العالم العربى ، أنه عندما تفكر جماعة من الجماعات فى تأسيس جمعية تعاونية ، فيجب عليها أن تضع فى إعتبارها الأمل فى التوسع وإرتياد آفاق جديدة غير المجال الذى بدأت نشاطها فيه . . . . وهذا بالتالى يحتم عليها أن تهتم بالقوى الوظيفية التى تعينها ، والتى ينبغى أن تكون على المستوى الجدير بحركة تعاونية يرتبط نشاطها بخدمة ما يقرب من ٨٠٪ من سكان هذا المجتمع .

حق تعيين القوى الوظيفية :

تنص المادة رقم ٣١ من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ على أن « يكون لكل جمعية مدير مسئول يختاره مجلس إدراتها من بين من ترشحهم الجهة الإدارية المختصة ، ويكون مسئولا أمام هذا المجلس عن تنفيذ قراراته ، كما يكون له حق إقتراح توقيع الجزاء عليه . ويصدر قرار من الوزير المختص بتنظيم شروط التعيين فى وظائف مديرى الجمعيات بالبنيان التعاونى ».

وتحديد إختصاصاتهم وبيان مسئولياتهم وطريقة محاسبتهم والجزاءات التى توقع عليهم .

تعيين المدير :

وتنفيذاً للمادة السابقة أصدر السيد نائب رئيس الوزراء للزراعة والرى ووزير الزراعة والإصلاح الزراعى القرار رقم (١٨١ م) لسنة ١٩٧٠ فى ١٦-١٢-١٩٧٠ فى شأن تنظيم وتعيين وإختصاصات مديرى الجمعيات التعاونية الزراعية ، وقد تضمن هذا القرار الشروط اللازم توافرها فيمن يعين مديرا للجمعية ، وهذه الشروط هى : —

(أ) أن يكون متمتعاً بجنسية جمهورية مصر العربية .

(ب) أن يكون حميد السيرة حسن السمعة لا يقل سنه عن ٢١ سنة .

(ج) ألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جناية أو بعقوبة مقيدة للحرية فى جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة مالم يكن قد رد إليه إعتباره .

(د) ألا يكون قد فصل من الخدمة بحكم أو بقرار تأديبى نهائى أو بقرار جمهورى وذلك مالم تمض على صدوره أربعة أعوام على الأقل .

(ه) أن يجتاز بنجاح الامتحان المقرر لشغل هذه الوظيفة الذى تجريه الهيئة العامة للتعاون الزراعى ويستثنى من ذلك العاملين بالحكومة والقطاع العام .

(و) أن تثبت لياقته الصحية بمعرفة الجهة الطبية التى يحددها مجلس الإدارة ، ويجوز الإعفاء من شرط اللياقة اللازمة للتعيين

أو الاستمرار فى العمل كلها أو بعضها بقرار من مجلس الإدارة بعد أخذ رأى الجهة الطبية والهيئة العامة للتعاون الزراعى .

(ز) أن يكون مستوفياً لمواصفات الوظيفة .

(ح) أن يكون ذا خبرة بالتعاون الزراعى مدة لا تقل عن ثلاث سنوات .

(ط) أن يكون حاصلا على مؤهل عال أو مؤهل متوسط على الأقل . مع مراعاة توافر الخبرة المناسبة للجمعية التى سيشغل وظيفة مدير لها .

كما حدد القرار المذكور إختصاصات مدير الجمعية ومسئولياته بما يأتى :

(أ) تنفيذ قرارات مجلس الإدارة ومتابعتها ومعاونته فى القيام باختصاصاته والتحضير الفنى لمواد جدول أعماله .

(ب) القيام بما يعهد إليه أو يفوضه فيه مجلس الإدارة من إختصاصات عدا ما اختص به مجلس الادارة بحكم المادة (٣٣) من القانون رقم (٥١) لسنة ١٩٦٩ .

(ج) تنفيذ التعليمات التى تصدرها وزارة الزراعة والمؤسسة المصرية العامة للائتمان الزراعى والتعاونى بالتطبيق للسياسة العامة للدولة فى القطاع الزراعى وذلك فيما يتعلق بالانتاج الزراعى .

(د) تنفيذ تعليمات الهيئة العامة للتعاون الزراعى باعتبارها الجهة الإدارية المختصة وجهة الرقابة الحكومية على الجمعيات التعاونية الزراعية فى تطبيق أحكام قانون الجمعيات التعاونية الزراعية والقرارات المنفذة له .

(هـ) الاشراف على نشاط العاملين بالجمعية ومتابعة سير العمل بها :

(و) التحقيق مع العاملين بالجمعية وإقتراح الجزاء المناسب وعرضه على مجلس إدارة الجمعية لاعتماده وإصدار القرار اللازم ، وذلك ما لم يكن العامل معارا أو منتدبا للعمل بالجمعية فى غير أوقات العمل الرسمية ففى هذه الحالة يكتفى بالتحقيق معه وإخطار الجهة التابع لها بالمخالفة التى ارتكبها والجزاء الذى يقترحه مجلس الإدارة .

(ز) الإشراف على الأعمال الإدارية والمالية والمخازن بالجمعية .

(ح) الإشراف على عمليات صرف القروض الموسمية فى حدود القرارات المعتمدة والتأكد من وصول الخدمات التعاونية إلى جميع الأعضاء فى سهولة ويسر طبقاً للقواعد المقررة .

(ط) الإشراف على حسن إدارة الآلات وصيانتها وتشغيلها بكامل طاقتها فى ضوء التعليمات المقررة فى هذا الشأن .

(ى) الإشراف على قيام الجمعية بتنفيذ ما قد تعهد به القوانين للجمعية من اختصاصات كقانون التعاون الزراعى ، والعلاقة بين المالك والمستأجر وغيرها .

(ك) يعد مدير الجمعية تقريرا كل ثلاثة أشهر عن أعمال الجمعية يتضمن تقييمها من النواحى المالية والإدارية وما يراه فيها من عيوب وما يقترحه من علاج يرفعه لمجلس الإدارة خلال الاسبوعين الاخيرين من الشهر الثالث .

وبذلك يكون مدير الجمعية هو رئيس جميع موظفى الجمعية مهما كانت تبعياتهم ماداموا يعملون فى الجمعية التعاونية .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أن القرارات أكدت

على أن ترشح المؤسسة التعاونية الزراعية مديرا عاما من بين المهندسين الزراعين العاملين بمديرية الزراعة بالإتفاق مع مدير الزراعة . وصدر القرار الوزارى رقم (٣٤ م) لسنة ١٩٧١ بتاريخ ١٠-٣-١٩٧١ فى شأن تنظيم العمل لمديرى الجمعيات التعاونية الزراعية ، وينص على :

مادة ١ – تصرف قيمة المكافأة الشهرية المقررة لمديرى الجمعيات التعاونية الزراعية من تاريخ صدور قرار وزارى بهم بواقع ٢٥٪ (خمسة وعشرون فى المائة) من المرتب : بمحافظات الوجه البحرى حتى أسيوط ، ٣٥٪ (خمسة وثلاثون فى المائة) لباقى محافظات الوجه القبلى من حساب جارى الجمعيات التعاونية الزراعية التى يعملون بها بموجب شيك يصرف من توكيل البنك فى المركز الذى تتبعه الجمعية دون إحتياج إلى قرار مجلس الإدارة تنفيذاً للمادة ٣١ من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ ودون النظر إلى سماح رصيد الحساب الجارى بالصرف أسوة بباقى العاملين بالجمعية وذلك علاوة على ما يتقاضاه المشرفون الزراعيون حالياً من إمتيازات مختلفة :

مادة ٢ – فى حالة تعيين مدير لاكثر من جمعية تعاونية تحتسب له المكافأة الشهرية المنصوص عليها فى المادة (١) بنسبة زمام هذه الجمعيات :

ماده ٣ – بالنسبة لحيازة العاملين (الكتبة وأمناء المخازن) : – نظراً لأن بنوك التسليف بالمحافظات هى المسئولة حالياً عن الاشراف على الاعمال الحسابية والإئتمانية تتولى أجهزةبنك التسليف الفنية التحقيق مع الكتبة وأمناء المخازن – التابعين

للبنك فى فترة الانتقال فى المخالفات التى تصدر منهم سواء تم اكتشافها بمعرفة أجهزة البنك أو بمعرفة الأجهزة الاخرى سواء داخل الجمعية بمعرفة مجلس إدارتها أو مديرها أو لجنة المراقبة وفى هذه الحالة يقوم مجلس الإدارة باخطار بنك التسليف بالمخالفات بقرار من مجلس الإدارة فيقوم بدوره بفحصها والتحقيق فيها واخطار الجمعية خلال خمسة عشر يوما بالنتيجة وبناء على ما يظهره التحقيق من مخالفات يقوم البنك بتوقيع الجزاء على المخالف والتنفيذ ، وإذا لم يتم ذلك فى مدة خمسة عشر يوما تقوم المؤسسة التعاونية الزراعية بابلاغ الأمر لنا لإتخاذ اللازم .

أما الموظفون الحسابيون التابعون للجمعية المعينون على حسابها الجارى فيكون توقيع الجزاء عليهم بمعرفة مجلس الإدارة بناء على اقتراح من مدير الجمعية أو بنك التسليف أو المؤسسة التعاونية الزراعية عند اكتشاف مايستوجب ذلك من مخالفات وإنحراف وغيرها — وإذا ثبت مسئولية الموظف وامتنع مجلس الادارة عن توقيع الجزاء تقوم المؤسسة بالتحقيق مع مجلس الإدارة طبقاً للمادة (٣٥) من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ .

مادة ٤ — فى موسم مقاومة آفات القطن وذلك فى أشهر مايو — يونية — ويولية يلتزم مديرى الجمعيات التعاونية الزراعية المحلية بتنفيذ تعليمات وزارة الزراعة تنفيذاً تاما بحيث تكون هذه التعليمات كتابة — وعند حدوث أى أهمال فى أعمال المقاومة من حق

مفتش الزراعة مجازاة المدير بالخصم حتى ٥ أيام ولمدير الزراعة حق مجازاته بالخصم حتى ١٠ أيام .

ويلتزم مجلس الإدارة خلال هذه الفترة بتعليمات وزارة الزراعة بحذافيرها بحيث تكون هذه التعليمات كتابية وعند مخالفة المجلس أو أحد أعضائه لهذه التعليمات تبلغ المؤسسة التعاونية الزراعية فوراً لعمل التحقيق اللازم وعرضه علينا لاتخاذ اللازم طبقاً للقانون .

مادة ٥ – يعفى مديرى الجمعيات من دفع بدل السكن إذا استخدموا مبانى الجمعيات التعاونية أو وزارة الزراعة أو بنك التسليف فى سكنهم .

مادة ٦ – يعتبر مدير الجمعية فى فترة الانتقال رئيساً لجميع العاملين بالجمعية مهما كانت تبعياتهم أما فى النواحى الفنية فله مراقبة تنفيذهم للتعليمات التى تصدر إليه من الجهات المختصة دون أن يكون له حق تعديل أو تغيير هذه الملاحظات .

مادة ٧ – تقوم المؤسسة المصرية التعاونية الزراعية العامة بوضع القواعد اللازمة لتقييم المديرين بعد فترة ٦ شهور من عملهم بالجمعيات وتقسيمهم لثلاث فئات .

الفئة الأولى : – وهم الذين أثبتوا جدارة ممتازة فى عملهم وهذه الفئة تستمر فى الحصول على الامتيازات المقررة .

الفئة الثانية : – تشمل المديرين الذين هم فى مستوى أدنى من الفئة الأولى وتحرم هذه الفئة من بعض الامتيازات المقررة حسب مايتقرر فى هذا الشأن .

الفئة الثالثة : — وهذه تشمل من لم يثبت صلاحيته للعمل بالجمعيات التعاونية وينظر فى أمر إستبعاده من العمل فى المجال التعاونى .

ثم صدر بعد ذلك القرار الوزارى رقم ٢٩٠ م لسنة ١٩٧٢ بشأن مديرى الجمعيات التعاونية الزراعية وينص على :

مادة ١ — مديرو الجمعيات التعاونية الزراعية — السابق ندبهم من وزارة الزراعة للعمل بالجمعيات التعاونية الزراعية — يندبون للهيئة العامة للتعاون الزراعى لمدة سنة .

مادة ٢ — يقوم السادة المشار إليهم فى المادة السابقة بالعمل مديرين للجمعيات التعاونية الزراعية السابق ندبهم لها وذلك بالإضافة إلى عملهم بالهيئة العامة للتعاون الزراعى :

مادة ٣ — يمنح كل منهم المكافأة السابق تقريرها بالقرار الوزارى ٣٤م لسنة ١٩٧١ :

مادة ٤ — على الجهات المختصة تنفيذ هذا القرار كل فيما يخصه :

مادة ٥ — يعمل بهذا القرار من تاريخ صدوره .

٢ — رئيس الحسابات :

يخصص لكل جمعية تعاونية زراعية رئيس للحسابات ينتدب من بنك التسليف الزراعى والتعاونى بالمحافظة ويكون مسئولا عن جميع الأعمال الحسابية المتعلقة بالإئتمان الزراعى التعاونى وتنظيم السجلات الحسابية وأعمال كاتب الحسابات وأمين المخزن ويختص رئيس الحسابات بما يأتى : —

(أ) مراجعة السلف للزراع طبقاً للمعدلات المقررة على مستوى التخطيط العام على أساس حيازتهم بعد التأكد من مطابقة الحيازة

المطلوب لها السلفة على سجل الحيازة وتحقيق المديونية من واقع الفيشات :

(ب) الإشراف على توزيع السلف النقدية على أعضاء الجمعية والتأكد من إستيفاء توقيعاتهم على كشوف الصرف وإستيفاء التمغة النوعية والتدريجية على هذه الكشوف ؛

(ج) مراجعة إيصالات صرف السلف العينية والتأكد من أن الصرف قد تم وفقاً للقرارات .

(د) مراجعة مستندات الخزينة والمخزن من صرف وإستلام وجرد موجوداتها جرداً فعليا للتأكد من صحة الرصيد مع تقديم صورة من تقرير الجرد الشهرى لمجلس الإدارة للاطلاع على موجودات الجمعية ؛

(هـ) استخراج إخطارات الرفع عن المبالغ المسددة ومراقبة إتمام القيد والسداد بالفيشات الفردية والفيشة الاجمالية مع استخراج الموازين الشهرية للفيشات .

(و) مراجعة أثمان المحاصيل المسوقة والمستحقات من أموال ومطلوبات بنك التسليف منها ؛

(ز) مراجعة كشوف التحصيل على مستندات المديونية ودفاتر الحسابات وكذلك إخطارات الدفع واستمارات التسويق .

(ح) مباشرة قيام الأجهزة المختصة بتوقيع الحجوزات وتحصيل المطلوبات فى مواسم إستحقاقها ومن نفس الزراعات الممنوحة عنها السلف ؛

(ط) الإشراف على استخراج البيانات المطلوبة حسابياً ومراجعة موازين الفيشات مراجعة فعلية .

(ى) مراجعة أعمال الكتبة وأمناء المخازن والخزن ومساءلتهم عن أى تقصير أو انحراف يصدر منهم بعد التحقيق معهم .

٣ - كاتب الجمعية :

تعين الجمعية التعاونية الزراعية كاتب واحد أو أكثر خصما على حسابها ويرجع ذلك لعدد المتعاملين معها وحجم نشاطها ويمكن تخصيص كاتب واحد لكل خمسمائة فيشة من مجموع فيشات حسابات الأعضاء - ويختص كاتب الجمعية بما يأتى :

(أ) استلام النقدية الواردة - وفى هذه الحالة تكون خزينة الجمعية فى عهدته وتحرر إيصالات التوريد والصرف ورصد المبالغ الواردة والمنصرفة بدفاتر الخزينة وحفظ مستندات الصرف بحسب تواريخها تحت إشراف رئيس الحسابات ومدير الجمعية وعليه توريد المبالغ الزائدة عن الحاجة إلى خزينة فرع البنك .

(ب) صرف السلف النقدية للاعضاء على الكشوف المعدة لهذا الغرض واثباتها ببطاقاتهم الزراعية والتوقيع عليها ؛

(ج) قيد السلف الممنوحة عينية ونقدية بالفيشات الفردية والفيشات الاجمالية مع إحتساب العمولات والغرامات وتسوية المبالغ المسددة بجميع أنواعها لحسابات الأعضاء واثبات ذلك ببطاقات الأعضاء والتوقيع عليها ؛

(د) استخراج الكشوف الاجمالية للسلف المنصرفة والمسددة وموازين

الفيشات فى المواعيد المقررة وإعداد كشوف التحصيل واخطارات الدفع ؛

(هـ) إثبات المديونيات بالاستمارة (١) تسويق للمحاصيل المسوقة ؛

(و) تحرير كشوف العائد تمهيداً لاعتمادها وتوزيعها على الأعضاء المستحقين ؛

(ز) القيد بالدفاتر الحسابية وحفظ الملفات والمستندات تحت إشراف رئيس الحسابات ؛

(ح) استخراج صور محاضر جلسات مجلس الإدارة والجمعية العمومية وإعداد البيانات والاحصائيات اللازمة وتحرير المكاتبات وإصدارها واستلام المكاتبات والطلبات والشكاوى الواردة وعرضها على المختصين بحسب الاحوال :

هذا ويجوز أن يعين للجمعية كاتب واحد يختص بالأعمال الكتابية الزراعية ؛

٤ – أمين المخزن :

يعين لكل جمعية أمين مخزن واحد أو أكثر خصما على حسابها وذلك بحسب حجم العمل بالجمعية وعدد المخازن التابعة لها وعلى أمين المخزن مراعاة تنظيم المخازن وترتيب المواد بها والحفاظ على عهدته من الضياع أو التلف والقيام بأعمال الاستلام والتسليم والقيد فى الدفاتر والسجلات المخزنية ويختص بما يأتى : –

(أ) القيام بالاعمال المخزنية من استلام المستلزمات العينية والعناية بتخزينها بطريقة سليمة حسب التعليمات ؛

(ب) صرف مستلزمات الانتاج العينية للاعضاء وقيدها ببطاقاتهم الزراعية عند الاستلام والتوقيع عليها .

(ج) القيد بدفاتر المخزن واستخراج المستندات المتعلقة بحركة المخزن من استلام وصرف .

(د) القيام باستلام مواد الوقود بموجب فواتير الشراء من الجهة الموردة وصرف هذه المواد بموجب أوامر صرف معتمدة من مدير الجمعية ؛

(هـ) استلام مواد العلف والكسب وتوزيعها على الزراع بالاشتراك مع أعضاء مجلس إدارة الجمعية والأجهزة الشعبية طبقاً للتعليمات مع قيدها فى البطاقات الزراعية والتوقيع عليها .

(و) معاونة كاتب الحسابات فى أوقات فراغه .

وبالاضافة إلى العاملين المشار إليهم يعين بكل جمعية عدد من العمال اللازمين لمباشرة أنشطة الجمعية المختلفة وفيما يلى بيانهم :-

٥ - **ميكانيكى** : للقيام بصيانة الآلات الزراعية والرشاشات والموتورات ويتم تعيينه طبقاً لتعليمات وزارة الزراعة فى هذا الشأن وموافقة مجلس إدارة الجمعية التعاونية ؛

٦ - **سائق للآلات** : من جرارات وماكينات وموتورات رش للمبيدات وخلافه، ويتناسب العدد اللازم منهم مع عدد الآلات بالجمعية .

٧ - خفير أو أكثر حسب مساحة منطقة الجمعية وحجم العمل ؛

٨ - فراش بمقر الجمعية .

٩ ـ العمال المتخصصين للقيام بأنشطة الجمعية الاخرى كالفرع المنزلى أو المناحل وغير ذلك :

ومنعاً من تحميل الجمعيات أعباء مالية لا قبل لها بها فيراعى أن يقتصر التعيين على العاملين الذين تكون الجمعية فى أشد الحاجة إليهم وعلى أن لا يتم التعيين إلا بعد موافقة مجلس الادارة ومدير الجمعية وإعتماد الهيئة العامة للتعاون الزراعى .

ثم صدر قرار تبعية الموظفين للهيئة العامة للتعاون الزراعى تطبيقاً للقرار الوزارى رقم ١٦٨٠ لسنة ١٩٧٢ ، وتنفيذاً لقرارات مجلس الوزراء بجلسات ٢٥-٤ ، ٦-٥ ، ١٧-٥ ، ٢٢-٥-١٩٧٢ والتى تضمنت توحيد جهة الإشراف على العاملين بالجمعيات التعاونية ، وقرر ندب جميع العاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية التابعين لوزارة الزراعة ولبنوك التسليف الزراعى بالمحافظات للعمل بالهيئة العامة للتعاون الزراعى .

الأسلوب الأمثل للتعيين :

ومما لاشك فيه ، أن هذه القرارات قد جانبها الصواب لأن الأسلوب الأمثل للتعيين فى مختلف الوظائف فى عصر الثورة الإدارية ، يتطلب ضرورة تحليل الوظائف اللازمة لتحقيق أهداف الجمعيات التعاونية : ثم تسترشد بهذا التحليل فى معرفة الوظائف والأعمال التى تكون فى حاجة إليها ، والجمعيات عند تأسيسها يجب أن تستعين بالكفايات الفنية التى تقوم بالبحوث والدراسات المتعلقة بمثل هذه التحليلات التى تتطلب توافر البيانات اللازمة ، كإسم الوظيفة ، وبيان الواجبات الملقاة على عاتق من يشغلها ، والظروف المحيطة بالعمل ، وطريقة دفع الأجر ، والتدريب اللازم لرفع الكفاية ، ومصادر التعيين مع تحديد الجنس إذا كان ضروريا ،

ودرجة التعليم والصفات الخاصة والاختبارات التى تجرى لمعرفة الصفات الأخرى :

ويحسن أن تقوم هذه البحوث والدراسات بعد توضيح أسباب القيام بهذه البحوث والدراسات للعمال والمشرفين حتى يمكن تحقيق المزايا الآتية :

١ – تقليل الأخطاء التى تقع فى الوصف والتحليل :

٢ – كسب تعاون العمال والمشرفين .

٣ – سهولة اقناع العمال وقبولهم للنتائج النهائية :

٤ – خلق جو من الثقة والتفاهم المتبادل .

وعلى ضوء تحليل الوظائف والأعمال تتمكن الجمعيات من تقدير مختلف الوظائف وتقسيمها إلى فئات ودرجات ، وتتبع فى ذلك الطرق العملية المناسبة التى يفضلها المختصون ، ومن أهمها ما يلى :

– طريقة التقدير بمرتبة الوظيفة :

– طريقة التقدير حسب ترتيب الوظائف والأعمال ووصفها :

– طريقة التقدير بالنقط :

– طريقة التقدير بالعوامل المقارنة :

والطريقتان الأوليتان قد تكونان أيسر فى التطبيق من غيرهما ، الا أنه يعاب عليهما عامل المقارنة بين مختلف الوظائف :

والطريقتان الأخريان تحتاجان إلى دراسات وبحوث مستفيضة لتحديد العوامل المشتركة التى تتخذ أساساً للتقدير ، كما أن اختيارهما لبعض الوظائف النموذجية فى المنشأة ، وتحليل هذه الوظائف لتحديد العوامل

المشتركة والتقدير على أساسها ، يجعل أساس التقدير ينحصر فى دائرة الأجر المحدد الذى يدفع لهذه الوظائف ، وقد يكون من المحتمل عدم مراعاة العدالة فى تحديد هذا الأجر ، الأمر الذى ينتج عنه عدم رفع الغبن الذى يشعر به شاغلوا هذه الوظائف وبالتالى بقيمة الوظائف .

لذلك أفضل إذا ما استخدمت الجمعية احدى الطريقتين الآخرين أن تقوم المجان الفنية بعمل دراسات ومقارنات بين أجور هذه الوظائف النموذجية وأجور مثيلاتها فى الجمعيات المنافسة،مع أخذها فى الاعتبار عوامل كثيرة،منها قدرة المنشأة المالية والرقم القياسى لنفقة المعيشة ، ومدى ما تقدم، المنشأة من خدمات لصالح القوة العاملة وما تحظى به من تأييد وثقة المجتمع الذى تعمل به ثم تسير المجان بعد ذلك فى اجراءات التقدير طبقاً لخطوات التى تتطلبها الطريقة .

وعلى ضوء التحليلات السابقة ، يمكن وضع المواصفات التى تتطلبها كل وظيفة ، وبذلك تستطيع الادارة معرفة الشروط والصفات والمؤهلات الواجب توافرها فى كل من يتقدم لشغل وظيفة من الوظائف المختلفة ، وبذلك يسهل على الجمعيات اختيار الشخص اللائق ووضعه فى المكان اللائق به :

ان الثورة الآن تبذل أقصى الطاقات للتنمية الاقتصادية ، مستهدفة من وراء ذلك وضع سياسة عادلة للأجور ، تستهدف ضمان مستوى لائق لمعيشة أصحاب الأجور أنفسهم ، وتمكينهم من الحصول على نصيب عادل من الدخل القومى ، ومن أجل ذلك نجد الدراسات تقوم من أجل إيجاد المستوى والهيكل المناسبين للأجور ، والكفيلين فى نفس الوقت بالتعجيل بتحقيق التنمية الاقتصادية .

ومن الأمور التى ينبغى أن نضعها فى الاعتبار منذ الآن ، أن الثورة فى مصر ترسم سياسة الأجور على أساس عدم ترك تحديد الأجور للتفاعل بين عرض العمل والطلب عليه ، ووجوب التدخل لتوجيه الأجور الوجهة التى تحقق أغراضا إجتماعية وإقتصادية . . ومن أجل ذلك تعمد الدولة إلى استنباط القواعد الرشيدة لتحديد الأجور مستوحية فى ذلك مبادىء العدالة الاجتماعية وصالح الاقتصاد القومى عامة ، ومن شأن هذه القواعد أن تحقق توزيعاً أفضل للقوى العاملة على كافة الوحدات فى الدولة بما فى ذلك الجمعيات التعاونية ، وهى التى تضمن توجيه تلك القوى نحو فروع النشاط الاقتصادى ذات الأولوية من وجهة نظر الخطة الاقتصادية ، وهى التى تخلق حوافز العمل والانتاج بحيث تحقق أعلا كفاية إنتاجية للعمل ، ولعل هذا هو السبب فيما توليه دولتنا الاشتراكية فى مؤتمراتها القومية من عناية بالجمعيات التعاونية بانشاء كليات ومعاهد تعاونية تتمكن من تخريج جيل قوى قادر من الاداريين المؤمنين بفلسفة التعاون وأهدافه ، يتمكن من التصدى لماخذ التطبيق ، ويقترح الحلول العلمية المناسبة لمعالجتها ، فى ضوء ما تسير عليه الدراسات التعاونية من ربط العلم بخدمة المجتمع تأمينا للحركة التعاونية فى عهدها الجديد من الانتكاس .

مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية

أ لتوضيح طبيعة العلاقة بين مجلس الإدارة ، والإدارة التنفيذية ، يتعين علينا أولا أن نتعرف على إختصاصات مجلس الإدارة ، حيث ان المهمة الأساسية لأعضاء مجلس الادارة هى إدارة الجمعية بقصد تحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية لأعضائها ، لأنهم يعتبرون فى نفس الوقت عملاءها ، وتتلخص إختصاصات مجلس الإدارة فيما يأتى :

أولا – تحديد الأغراض أو الأهداف التى أقيمت الجمعية من أجلها ، ووضع السياسات البعيدة المدى التى يراها كفيلة بتحقيق هذه الأهداف ، واتخاذ ما يمكن إتخاذه من وسائل لمواجهة إحتياجات الجمعية فى المستقبل والتأكد من ضمان نجاحها وازدهارها :

ثانياً – وضع خطة سليمة للتنظيم تتيح للجمعية وأقسامها وفروعها أن تؤدى وظائفها بأكبر قدر ممكن من الكفاية ، لتحقيق الأهداف التى تتطلع إليها .

ثالثاً – وضع ذوى الكفايات فى الأماكن المناسبة الرئيسية حتى يقوى الشعور بالاطمئنان إلى سلامة الجهود التى تبذل لتنفيذ سياسة الجمعية .

ربعاً – اتباع وسائل فعالة للرقابة تخول الادارة العليا مسئوليات وسلطات تحررها من التفاصيل غير الضرورية . وتضمن لها الحصول على نتائج مرضية .

رئيس مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية :

ذكرنا أن أعضاء مجلس الادارة فى الجمعيات التعاونية هم الذين يضعون السياسات العامة لتحقيق أهداف الجمعية ، سواء فى ذلك السياسة القريبة المدى والسياسة التى يمتد العمل بها إلى أمد بعيد ، كما أنهم يشتركون فى تقرير ما يرونه أفضل الوسائل وأقربها لتحقيق هذه الأهداف ثم يأتى بعد ذلك دور الادارة التنفيذية ، وهو وضع هذه السياسات موضع التنفيذ ، وينبغى أن يستعين أعضاء مجلس الادارة عند وضع هذه السياسات بجميع الكفايات الفنية والإدارية ، وأرى أنه من الأفضل أن يشترك مدير الجمعية مع أعضاء مجلس الادارة فى إبداء الرأى عند وضع هذه السياسات ، حتى يكون على علم تام بالروح التى صدرت عنها ، فيكون أقدر على

فهمها وتفهيمها لغيره فى مختلف المستويات الادارية بالجمعية ، بل انه قد يكون من الخير كذلك الاسترشاد بآراء رؤساء الأقسام إذا كانت الجمعية من الجمعيات الكبيرة ذات الأقسام .

ويعتبر رئيس مجلس الادارة فى الجمعية التعاونية حلقة اتصال بين الإدارة العليا والادارة التنفيذية ، وهذه تبدأ بمدير الجمعية ثم بمن يليه فى المستويات ، ونجاح الادارة التنفيذية فى النهوض بالتبعات يعتمد إلى حد كبير على أن يحسن أعضاء مجلس الإدارة إختيار المدير الكفء الذى يشرف على تنفيذ السياسات المرسومة . ولهذا يجب أن تبذل الحركة التعاونية أقصى جهودها لاجتذاب الكفايات الادارية والفنية ، واغرائها بالاقبال على العمل فى الجمعية وذلك باعطائها ما تستحق من أجر .

وفى هذا يقول الأستاذين « هاربيت بن ، وإيثيل مانىفولك»

« قد لا يرحب الكثير من الأعضاء فى الجمعيات التعاونية أن يدفعوا للمديرين الأجور التى يستحقونها ، فى الوقت الذى نجد فيه كثيراً من المنشآت الخاصة تعمل على إغراء هؤلاء بالعمل فيها ، فتعرض على الأكفاء منهم أجوراً أعلى . غير أن هناك حقيقة يجب أن تدركها المنظمات التعاونية ، وهى أن المدير الكفء يعتبر فى غاية الأهمية بالنسبة لنجاحها ، وأن مقدار ما يعود على الأعضاء من نفع لوجوده يفوق كثيراً ما يتقاضاه من أجر .

لذلك يجب توخى الدقة فى اختيار مدير كفء للجمعية ، وأفضل أن يتم دائماً تعيين المدير عقب الاعلان عن حاجة الجمعية إلى شغل هذه الوظيفة ، وأن ينضم إلى اللجنة المشكلة من بين أعضاء مجلس الإدارة لاختيار المدير ، مندوب عن جمعية الجملة ، ومندوب عن الاتحاد التعاونى

الاقليمى أو المركزى ، فقد يكون لما لديهما من خبرة أثر فى تبصير اللجنة بحيث تختار الأصلح من بين المتقدمين ، فى ضوء الأصول العلمية للاختيار والتعيين .

ويجب أن يراعى أعضاء مجلس الادارة عند وضع سياسة الجمعية ضرورة توافر حسن العلاقة بين المجلس والمدير ، بحيث تقوم على الاحترام والفهم المتبادل كما يجب البعد بهذه السياسة عن كل ما يثير أسباب الاحتكاك أو التضارب فى السلطات حتى لا تكون هناك شكوى من أن أعضاء المجلس يتدخلون فى عمل المدير أو أنهم لا يقدمون له المساعدة اللازمة التى تمكنه من القيام بالأعباء الملقاة على عاتقه .

والواقع أن التعاون بين المدير وأعضاء المجلس يعتمد إلى حد كبير على درجة فهم كل منهما لاختصاصات الآخر وهذا يمكن تحقيقه بتحديد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات فى جلاء ووضوح بأن تسجل كتابة ويوزع بها كتيب على جميع القوى العاملة فى الجمعية حتى يفهم كل ما له وما عليه .

وإذا أخذنا فى الاعتبار أن السياسات التى يضعها المجلس يجب أن تكون من المرونة بحيث يمكن تعديلها طبقاً لمقتضيات الظروف، فاذا وفقت الجمعية مثلا إلى إختيار مدير كفء يحسن القيام بواجباته كان من الواجب على أعضاء المجلس أن لا يتوانوا فى إعطائه أكبر قدر من السلطات التى تعينه على حسن الاشراف والتنفيذ . أما إذا كان حديث عهد بهذا العمل أو ظهر من تصرفاته الضعف أو عدم القدرة على القيام بواجبه فى صورة مطمئنة ، فحينئذ يحق للمجلس أن يحتفظ لنفسه بقدر كبير من هذه السلطات ولكن يجب فى كل مرة

يقع فيها تغير فى السياسات أن يسجل ذلك كتابة حتى لا تختلط السياسات القديمة والحديثة على المشرفين وتحدث التضارب والاحتكاك ، كما يجب تهيئة كل الظروف التى تكفل حسن العلاقة بين المجلس والمدير ، والبعد عن كل ما يعكر الجو بين السلطتين ، فانه « إذا فقد المدير إحترامه لأعضاء المجلس نظر إلى ما بينه وبينهم من علاقات على أنها « شر لا بد منه» ثم يبدأ فى خلق الوسائل التى تيسر له إدارة الجمعية دون الرجوع إليهم ما أمكنه الاستقلال عنهم ، وقد يحجب عن المجلس أمورا كثيرة فيسرع المجلس بالرد عليه فى صورة تشل حركته وتعطل خبرته ، كإخضاع جميع تصرفاته للمراجعة والتقليل من حريته فى العمل ، وبذلك يتدخل المجلس فى إدارة الجمعية ، حتى تصبر مهمة المدير مقصورة على تلقى الأوامر والقيام بتنفيذها ، ومن ثم تزداد هوة الخلاف ، وتسود روح الكراهية ، وتنعدم الثقة بين أهم السلطات التى يقع على عاتقها رسم سياسات الجمعية وتنفيذها » .

وإذا حلت كل هذه المعانى محل الانسجام والثقة وتبادل الاحترام ، كان المصير المحتم هو الفشل الذريع للجمعية ، وغالباً ما يوقع المدير اللوم على أعضاء مجلس الادارة ، ويوقع أعضاء مجلس الادارة اللوم على المدير ، مما يدل على إنعدام الثقة ، وهذا يفقد بعض الجمعيات مديريها الممتازين ، من حيث أنهم يتركون العمل بها إذا سنحت لهم فرص العمل بعيدا عنها .

ولهذا يقع على عاتق رئيس مجلس الادارة مسئولية اقامة العلاقات بين المجلس والمدير على أسس من الثقة والاحترام المتبادل ، بل أن هذه تعتبر مهمته الأولى لنجاح الجمعية ، ولكى يتمكن رئيس مجلس الإدارة من تحقيق ذلك ، يجب أن يعرف شعور كل عضو من أعضاء مجلس الادارة

تجاه المدير ، وكذلك شعور المدير تجاه الأعضاء ، ثم يحاول أن يجعل كلا يفهم الآخر . وعليه كذلك أن يشجع المدير وأن يتحدث إليه بحرية وصراحة ، فان ذلك يساعده كثيراً على القيام بهذه المهمة ، وهى تحسن العلاقات .

ولعل مما يساعد على ذلك أن يعطى المدير حق حضور اجتماعات مجلس الادارة ، فإن هذا يتيح له فرصة التعبير عن رأيه فى الموضوعات التى ستطرح للمناقشة ، فإن المجلس قلما يتخذ قرارا فى الموضوعات المهمة التى يعارضها المدير ، ثم أن حضور المدير جلسات المجلس يتيح له الفرصة كى يتعرف على وجهات نظر الأعضاء المتباينة ، وكثيرا ما تؤدى المناقشات إلى الاقتناع بوجهة نظر معينة يعمل الجميع متضامنين على تحقيقها .

ويحسن أن يراعى دائماً عند إعداد جدول الأعمال استشارة المدير فى الموضوعات التى يرغب فى عرضها ومناقشتها فى المجلس .

ويجب فوق ذلك ملاحظة أنه إذا كان للمدير حق حضور اجتماعات المجلس ، فان للمجلس كذلك حق توجيهه ، فاذا رأى أنه قد قصر فى موضوع وجب عليه أن يشعره بعدم الارتياح إلى ذلك . والمدير الكفء الذى يقدر أعباء وظيفته ، هو الذى يفسح صدره لكل الانتقادات التى توجه إليه فى حضوره ، فان ذلك خير من الكلام الذى يقال عنه خلف الأبواب المغلقة ، فاذا شعر بأن النقد الذى وجه إليه صادر عن رغبة صادقة فى المعاونة ، وجب أن يعمل من جانبه على تشجيع ما قد يثار من موضوعات بنفس الروح التى صدرت عن المجلس . ويمثل هذا الجو المشبع بالثقة والفهم المتبادل والحرية فى النقد ، والرغبة فى العمل على إيجاد حلول جدية بناءة ، يمكن أن تحقق نجاحا كبيرا .

وعلى وجه الاجمال يجب أن تقوم العلاقات بين المجلس والمدير على القواعد الآتية :

١ – وضع سياسات واضحة للجمعيـة وأهدافها وتسجيلها كتابة :

٢ – تحديد السلطات والمسئوليات لكل من المجلس والمدير بوضوح وجلاء :

٣ – المبادرة باتخاذ قرارات سريعة فيما قد يطرأ من موضوعات وتحديد اختصاصات كل من المجلس والمدير فى هذه القرارات .

٤ – اشراك المدير فى جميع مناقشات المجلس والبعد بقدر الامكان عن اتخاذ قرارات لا يرضى عنها المدير ، فإنه هو الذى تقع عليه مهمة التنفيذ :

٥ – أن تسود الحرية والصراحة طبيعة المناقشات التى تدور بين المجلس والمدير على أن يكون الهدف هو المصلحة العامة ، والبعد عن الانتقادات المحرجة بحيث يكون أساس المناقشات قائما على الثقة والفهم المتبادل والرغبة الصادقة فى البناء .

بعض الموضوعات التى قد تثير مشكلات بين المجلس والمدير :

أولا – تعين الموظفين :

تعتبر مشكلات الموظفين من المسائل الأساسية التى تقع ضمن نطاق مسئوليات كل من مجلس الادارة والمدير ، فالمجلس من ناحية يضع السياسات التى تتعلق بالموظفين ، ويتولى المفاوضات مع ممثلى العمال فيما يتعلق بالأجور وظروف العمل ، والمدير من ناحية أخرى يقع على عاتقه الاشراف على هؤلاء الموظفين والعمال وتدريبهم وتنظيم العمل بينهم :

فمن الذى يأخذ على عاتقه مهمة التعيين ؟ .

فى هذا المجال تطبق قاعدتان أساسيتان :

القاعدة الأولى :

أن يوكل للمدير أمر اختيار الموظفين ، فلا يرغم على أن يقبل فى العمل معه أشخاصا لا يرغب فيهم .

القاعدة الثانية :

أن يضع المجلس شروط الاختيار ، لأن اختيار الموظفين يراعى فيه الأهداف القريبة والبعيدة المدى للجمعية ، لا مجرد تيسير إنجاز الأعمال اليومية فى الجمعية ، كما يكون ذلك غالباً فى ذهن المدير .

ثم ان السياسة التى تتعلق بالموظفين تتضمن مع ذلك العمل على تدريب قادة المستقبل ، ولهذا يجب أن يكون لمجلس الادارة سلطات ومسئوليات فيما يتعلق بهم وبتعليمهم وتدريبهم ، وبتحديد علاقاتهم مع المدير ، على أن يؤخذ فى الاعتبار دائماً رأى المدير ، وما يبديه من ملاحظات واعتراضات على بعض الأشخاص متى كانت هذه الاعتراضات جدية ومتصلة بمصلحة العمل ، لا قائمة على مجرد رغبات أو أسباب شخصية .

ونظراً لأهمية علاقات الموظفين بعضهم ببعض ، وما يتطلبه العمل على حل مشكلاتهم من عناية فائقة ، يحسن بمجلس الادارة فى الجمعيات التعاونية أن يشكل من أعضائه لجنة خاصة يطلق عليها اسم « لجنة المستخدمين » للنظر فى الأمور التى تتعلق بالموظفين ومشكلاتهم ، بشرط أن تتوافر فى أعضائها الكفايات التى تؤهلهم للنهوض بهذه المهمة ، فاذا خلت وظيفة بالجمعية مثلا نظرت هذه اللجنة فيمن يتقدم لشغلها ، على أن

تكون لديها قائمة بأسماء المرشحين المرغوب فى استدعائهم ، وقد تجد فيها بعض أسماء يزكيها المدير ، ويقع على عاتق اللجنة أن تختار من الأسماء من تراه أصلح لشغل الوظيفة الشاغرة ، ثم تطلب من المدير اختيار إسم من الأسماء التى تقدمها إليه . وبذلك يحفظ له الحق فى تعيين من يشاء من الموظفين الذين سيعمل معهم ، وتظل لمجلس الادارة عن طريق لجنة المستخدمين المشكلة من بين أعضائه سلطة اختيار الموظفين من النوع الذى يمكنه النهوض بمطالب الجمعية وأعبائها فى المستقبل .

ونعتقد أن هذا الاجراء إذا فهم بوضوح ، واتبع بدقة ، أدى إلى تقليل عوامل الاحتكاك كما نعتقد أن الحركة التعاونية فى مصر بحاجة إلى برنامج كامل لتدريب موظفى وعمال الجمعيات التعاونية ، فان هذه الجمعيات ستكون دائماً فى حاجة إلى موظفين وعمال متخصصين ، فاذا أعيد تنظيم جمعيات الجملة بحيث يتوافر فيها التخصص فى التعامل فى السلع التى تحتاجها الجمعيات فانها تستطيع بالتعاون مع الاتحادات التعاونية الاقليمية ، والاتحادات النوعية المركزية ، القيام بمثل هذا البرنامج ، وبعدئذ تستطيع الجمعيات أن تختار موظفيها على أساس تقسيم الوظائف وتحليلها ، وتجد أمامها الفرصة التى تمكنها من اختيار الشخص اللائق للوظيفة التى تصلح له ويصلح لها .

وبذلك تقل إلى حد كبير عوامل الاحتكاك بين المجلس والمدير .

ثانياً – شكاوى الموظفين :

ومن المسائل الأخرى التى يتسبب عنها احتكاك بين المجلس والمدير ، موضوع شكاوى الموظفين فان هذه الشكاوى يجب أن تفحص بدقة



تهتم الحركات التعاونية فى شتى أنحاء العالم بتدريب قادة المستقبل ، ومن بين أساليب التدريب تهيئة الجو أمام طلاب التعاون لكى يتابعوا المزيد من ثقافتهم التى تلقوها فى المعاهد العلمية عن طريق تكليفهم بالقيام ببعض الأعمال فى الجمعيات التعاونية ، ثم يتبادل الطلبه الحوار العلمى مع أساتذتهم للتعرف على بعض الجوانب التى لمسوها ، كما وتحرص الحركات التعاونية فى العالم على أن توجد بينها وبين الجامعات والمعاهد العلمية التعاونيه المتخصصة علاقات وثيقة ، بحيث يزور الأساتذه ومساعدوهم مختلف الجمعيات للتعرف على مشكلاتها وتطوير التعليم فى معاهدهم للاسهام فى حل هذه المشكلات . . . هذا بالإضافة إلى إعداد جيل جديد يأخذ بيد الحركة إرتفاعا إلى مستويات العصر . . . كما يتابع الأساتذه تلاميذهم أثناء فترة تدريبهم للتعرف على مدى ما يدركون من نجاح أو ما يقابلهم من صعاب .

وتأخذ قدرا كبيرا من العناية والاهتمام . وأعتقد أنه يحسن أن يتقدم الموظفون بشكاواهم إلى المدير ، وإذا شعروا بأن هناك غبنا قد وقع عليهم منه ، تقدموا بشكاواهم إلى « لجنة المستخدمين » المشكلة من بين أعضاء مجلس الادارة . فاذا تبين للجنة بعد فحصها للشكاوى أن المدير أخطأ فى حق الموظفين ، فعلى المجلس أن يوجه اللوم للمدير على ذلك ، بحيث يكون هذا اللوم بعيداً عن الموظفين ، حتى لا يجرح كبرياء المدير وتهون شخصيته أمام مرءوسيه ، فيصعب عليه بعد ذلك توجيههم والإشراف عليهم ، ويسهل عليهم أن يستخفوا به وبأوامره ، وحتى لا يضمر المدير شعورا شيئاً ضد المجلس مما يتنافى مع ماتقتضيه الكفاية الإدارية من ضرورة سيادة حسن العلاقات بينه وبين المجلس :

فإذا كانت الشكاوى التى يتقدم بها الموظفين تتضمن انتقاداً للطريقة التى تدار بها الجمعية وجب إحالتها فوراً على المدير . فاذا وجد المجلس أن المدير يعارض الاقتراحات أو النقد الذى يوجه من الموظفين ، فعليه أن يحاول اقناع المدير بتغيير مسلكه واتجاهه : ويحسن إذا شعر بجدية هذه الانتقادات ، أن يقوم هو بتوجيها إلى المدير على أنها صادرة من المجلس لا من الموظفين :

ومهما يكن من شىء ، فإن من السياسة السليمة ألا يشجع المجلس الموظفين على تقديم الشكاوى إليه مباشرة ، بل ترفع إليه عن طريق المدير ، كما يجب أن يفهم الموظفين أن فى امكانهم مناشدة المجلس النظر فى قرارات المدير عن طريق لجنة المستخدمين المشكلة من بين أعضائه .

ثالثاً — شكاوى المستهلكين :

كذلك يجب تشجيع الأعضاء المستهلكين بصفة عامة على تقديم آرائهم وشكاواهم للجمعية ، والطريق إلى ذلك أن تهيء لهم الادارة « صندوق المقترحات » فيوضع بمكان ظاهر فى الجمعية ، ويرفع إلى المجلس تقرير دورى بمضمون هذه الشكاوى والمقترحات .

وجميع الشكاوى — سواء كانت جدية أم غير جدية — يجب فحصها بدقة ، واعطاؤها ما تستحق من عناية ، فاذا وجد المجلس فى أسباب هذه الشكاوى أن المدير تصرف فى حدود اختصاصاته وجب عليه أن يقف بجانبه ، ثم ينظر فى السياسة المتبعة والعمل على تعديلها بما يحفظ الصالح العام للجمعية إذا كانت هى مبعث هذه الشكاوى ،أما إذا وجد المدير أخطاء فيجب أن يطلب منه توضيح الموقف ، ثم يطلب منه كذلك تسوية الموضوع مع العضو أو العميل الشاكى عن طريق خطاب يكتب له أو تفاهم شفوى يتم معه ، فان من القواعد الحكيمة أن يعتبر المدير مسئولا عن علاقة الجمعية بالأعضاء المتعاملين وغيرهم من العملاء وأن يعمل على معالجة شكاواهم .

ليكن مفهوما دائماً أن سلوك المدير يختلف عن غيره من الأشخاص فيجب أن يكون قادراً على السيطرة على نفسه وكبح جماحها حتى يكون راغبا عن إيمان فى إنابة غيره فى السلطة بدلا من الإصرار على عمل كل شىء بنفسه . أن المدير يخطط وينظم ويعين ويوجه ويراقب وينسق ، ولكنه لا يقوم بعمل الآخرين ، بل انه فى الوقت الذى يبدأ فيه بأى عمل من الأعمال الآخرين يفقد صفته كمدير . أن مهمته هى أن ينمى روح الفريق بين العاملين ليتمكن من أداء العمل بواسطتهم .

تحذير :

إننا لا نغالى إذا قلنا أن كثيرا من الجمعيات فشلت نتيجة لخطأ الجمعيات العمومية فى اختيار أعضاء مجالس الادارة . قد تبذل الجمعيات التعاونية جهودها لاختيار مواقع نشاطها ، ولكن للأسف الشديد نلاحظ أنها لا تبدى أدنى جهد عندما يأتى الأمر لاختيار أعضاء مجلس الادارة . إن الأمانة تقتضى أن يكون لدى أعضاء الجمعية العمومية بيانات ومعلومات كافية عن من يرغبون فى ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس الادارة حتى يستطيعوا أن يميزوا بين من يصلح ومن لا يصلح .

ونحن نرى فى التطبيق العملى أنه غالباً ما يستمر أعضاء مجلس الادارة المؤقتين الذين اختيروا فى بدء حياة الجمعية رغما عن أنه ليس من الضرورى أن يكونوا أصلح الموجودين لهذه المناصب !! .

ان اختيار أعضاء مجلس الادارة وخاصة فى الدول المتخلفة ، كثيرا ما يخضع للمجاملة والصداقة أكثر من النظر إلى الكفاية وصالح الجمعية . كما وأنه يجب أن ينص فى القانون النظامى للجمعية عن وجوب أن يتقدم من يرغب فى ترشيح نفسه لعضوية مجلس الادارة قبل انعقاد الجمعية العمومية بشهر على الأقل وذلك حتى تكون هناك فرصة أمام الجمعية العمومية لتكوين رأى ، والعمل على أساسه . وفى بعض الدول تسمح بعض الجمعيات بنشر صور المرشحين وبيان مؤهلاتهم ، وترسل للأعضاء بالبريد ، وتخولهم حق التصويت بالبريد . ومن الحقائق التى يجب أن يفهمها الجمهور أن من يستطيع الكلام ، لا يعتبر بالضرورة أفضل المرشحين ، إذ أنه فى بعض الأحيان ينتخب مثل هذا الشخص ، ثم يكتشف الأعضاء فيما بعد أن أمانيه ووعوده تنتهى إلى لا شىء ، وأنه أبعد ما يكون عن أن يفقه شيئاً فى أمور الجمعية ، مصداقا للقول العربى السائد « وبعضهم

مذق الحديث يقول ما لا يفعل ! » . . إننا نحذر من هؤلاء الذين يعدون بمالا يستطيعون . . . ونحذر أكثر وأكثر أعضاء التعاونيات عندما يكونوا سلبيين فى استخدام حق التصويت . . . فعليهم أن لا يلوموا إلا أنفسهم إذا تعقدت الأمور ! . . . .

كما نوجه النظر أيضاً إلى أن من أهم الأسباب التى تؤدى إلى فشل الجمعيات التعاونية « عدم كفاءة الادارة التنفيذية وعجزها » . والعجز هنا معناه عدم فعل الشىء المناسب فى الوقت المناسب وفى المكان المناسب ... وأمام الجمعية فى هذه الحال أربع طرق لا تباعها :

١ – ترك الجمعية تسير بإدارتها العاجزة . . ومعنى هذا نهايتها وفشلها .

٢ – نقل المدير إلى وظيفة أخرى قد يصلح لها ، ولكن هذا الحل فيه خطورة على الجمعية ، لأن هـذا النقل يعنى تنزيل فى الوظيفة ، وسيظل المدير تبعاً لذلك ساخطاً على الجمعية ، مما قد ينعكس أثره بالضرر على الجمعية .

٣ – تدريب المدير وتعليمه ، وأخذه بسياسة الرفق ورحابة الصدر حتى يتمكن من اصلاح شأنه ، وهذه هى سياسة العطف والاحسان ، وغالباً ما تفشل لأن الشخص الذى ليس لديه الدافع القوى الذى يحفزه على أداء عمله ، ويدفعه إلى الرغبة الدائمة فى الاستزادة من المعرفة سواء عن طريق جهوده الذاتية ، أو الوسائل التعليمية المختلفة . . . مثل هذا الشخص من الصعب أن يكتسب هذه الصفة عن طريق الفرض أو الإجبار .

٤ – الحل الأخير وهو الأسلم ، احلال المدير بمدير آخر تتوافر فيه الصفات المطلوبة .

وكثيرا ما يدعى المديرون غير المؤهلين أن الفشل يرجع بالدرجة الأولى إلى عدم ولاء الأعضاء لجمعيتهم ولا يعترفون بأن عدم كفاءتهم الإدارية المتمثلة فى عناصر عديدة منها الإرتفاع فى أسعار السلع ، ورداءة النوع ، وسوء الخدمة ، واهمال مظهر الجمعية . . . الخ . كل هذا يؤدى حتما إلى أن يقلل العملاء من تعاملهم مع الجمعية ، ويدفعهم إلى أن يتجهوا نحو أى مشروع منافس يقدم لهم سلعاً أجود ، وخدمة أفضل وأسعاراً أقل :

ونعتقد أنه عندما تبلغ الأمور إلى هذا الحد ، فان الأمر يتطلب استدعاء لجنة التعليم ، وعليها أن تهيب بالأعضاء باسم الولاء أن يتعاملوا مع جمعيتهم وأن يسهموا بالرأى فى إدارة جمعيتهم ، بالأسلوب الذى يحقق الصالح العام ، ويربطهم باستمرار بجمعيتهم ، وكيف أنه من العار أن يتركوا جمعيتهم ويذهبوا إلى الغير حيث أن الجمعية جمعيتهم وهم أصحابها ، ومديروها ، فكيف يتركوها ؟ . . ويحدث فى حالات كثيرة أن يعود الأعضاء باسم الولاء . . . . والولاء شىء جميل ، ولكن أجمل منه أن تسير الأمور فى الجمعية على النمط الذى يغرس فى الأعضاء صفة الولاء . . أن أول خطوة لضمان هذه الصفة هى الخدمة الطيبة . . ولا يمكن أن يكون الولاء بديلا عن الاستغناء عن المدير العاجز الذى لا يحسن الادارة ولذلك ينبغى أن تقترن جهود لجنة التوعية بإجراء حاسم من مجلس الإدارة وهو تغيير المدير .

وما سبق قوله عن المدير ينطبق أيضاً على الموظفين . أن نجاح الجمعيات التعاونية يعتمد أيضاً على كفاءة الموظفين الذين يتجاوبون فى تناسق لتوجيهات المدير ، وعلى المدير الكفء بدوره أن يتجاوب مع أعضاء مجلس الإدارة الذين ينبغى عليهم أن يعلموا جيداً أنهم أمناء ووكلاء عن الأعضاء فى

إدارة الجمعية ، كما وينبغى على الأعضاء أن يعرفوا تماما أنه عن طريق معاملاتهم ورقابتهم لجمعيتهم ، أن هذه الجمعية لا تخدمهم فقط ، بل تعتبر أيضاً جزءا من الاقتصاد القومى ، وبدون هذا الفهم ، وبدون هذه السلسلة من الكفايات والمسئوليات لا تنجح الجمعيات .

ان هناك كلاماً كثيراً نسمعه من آن لآخر عن العمل نحو إقامة جمعيات تعاونية بسرعة ، ولكننى أحذر منذ الآن ، أن مآلها للأسف الشديد سيكون على غير ما نرضى ونأمل ، وإننى أفضل أن تبذل أقصى الجهود نحو التعليم وتدريب من سيقومون بمهمة الادارة . . وإذا تساءل أحدهم عن السر فى فشل أو عدم نجاح كثير من الجمعيات ، فإنى أعتقد أن ذلك يرجع إلى عدم توافر المديرين المؤمنين بفلسفة التعاون وأهدافه ، ويكونون فى نفس الوقت على خبرة ودراية وعلم بوظائف الجمعية ، بحيث يستطيعون توجيه النشاط وتنسيقه وفقاً لأهداف الجمعية . أن الجمهور الذى يرغب فى التعاون موجود ، والفرص أيضاً مواتية ، ولكن أين هم المديرون الأكفاء ؟ . .

وهناك مشكلة أخرى ، وهى أن الجمعيات غالباً ما تلجأ إذا ما احتاجت إلى مديرين أو موظفين إلى مصادر خارجية ، بينما قد يوجد لديها من هو أفضل . . وهذا يؤدى إلى سخط القوى العاملة والأعضاء ، خاصة من يصلحون منهم للقيام بهذه الوظائف . ان الاختيار من بين الأعضاء الذين يكون عندهم الاستعداد ولديهم الكفايات ، يؤدى إلى أفضل النتائج . وهذا يعتبر جزءا من سياسة الاكتفاء الذاتى :

وفوق كل ذلك ، يهمنا أن نقرر أن الأعضاء هم المسئولون أولا وأخيراً عن عدم كفاية الادارة ، انهم لا يستطيعون التهرب من المسئولية ، أن ديموقراطية الرقابة قد وضعت

السلطة العليا فى أيديهم ، فهم الذين يختارون أعضاء مجلس الادارة ، فيجب أن يحسنوا الاختيار ، والا فان التبعة تقع عليهم . . . والحديث الشريف يقول . . . « وكيفما تكونوا . . يولى عليكم » .

أو توقراطية الإدارة :

تطلق كلمة « أوتوقراطى » على الشخص المستبد ، ذو السلطان المطلق . . . وتطلق على الأسلوب الذى يمارس به أعضاء مجلس الإدارة ، إدارة الجمعية وذلك عندما يتصرف أعضاء مجلس الإدارة فى بعض الجمعيات كأنهم ملاك الجمعية ، ويتجاهلون الأعضاء ، فيتخذون قرارات مهمة دون استشارة الأعضاء أو حتى احاطتهم بها علما .. ! !.. مثل هذا النوع من أعضاء مجالس الادارة تضايقهم اجتماعات الجمعية العمومية ، ويتمنون لو أمكن السير بالجمعية دون دعوة الجمعية العمومية . . مثل هؤلاء قد يكونوا أعضاء مجلس إدارة ناجحين ، لكنهم لا يكونوا تعاونيين بأى حال من الأحوال . .

إننا نوجه نظر أعضاء التعاونيات أنه يجب عليهم أن يراقبوا جمعيتهم ويجب أن يشعروا بالمسئولية ، ويتعلموا كيف يراقبوا ، قد يخطئوا ، ولكن أخطاءهم أقل خطرا من خطأ الاعتماد على أعضـاء مجلس إدارة أو توقراطيين أى أعضاء مجلس إدارة تجمعهم صفة الرغبة فى التحكم المطلق فى إدارة الجمعية . إن مجلس الادارة الصالح قادر على توضيح أى برنامج أو مشروع للأعضاء . . فاذا لم يكن قادرا أو راغباً فى ذلك فعلى الأعضاء أن ينتخبوا من بينهم من هم على استعداد للتعاون معهم .

وبنفس المنطق نجد أن تركيز كثير من السلطات بين يدى مدير الجمعية قد يؤدى إلى فشلها ، لأنه ينفرد بالسلطة ، ويعمل بعيدا عن

أعضاء مجلس الادارة ، ويجعلهم فى جهل تام بما يقوم به ، وذلك حتى يظهر أهميته .

ونحب أن نوضح أن هناك جمعيات لديها مثل هذا المدير ذو الكفاية العالية ، الذى يعمل كل شيء ، وأعضاء مجلس الادارة الادارة يتركونه يفعل كل شيء وهم لا يعملون شيئاً ! ! . . ولكن عندما تفقد الجمعية هذا المدير لسبب أو لآخر ، فان الجمعية تغلق أبوابها ، لأنها اعتمدت اعتمادا كليا على فرد واحد ، وهذا إن دل على شيء ، فانما يدل على أن الجمعية العمومية وأعضاء مجلس الادارة لم يقوموا بوظائفهم .

إن تسلسل السلطة يجب أن يكون واضحاً . فالمدير يجب أن يكون مسئولا أمام أعضاء مجلس الادارة ، ويجب أن يكون هناك تعاون تام بينه وبينهم ، ويجب أن يعرف أعضاء مجلس الادارة الأمور المهمة عن الجمعية كما يعرفها المدير . وأعضاء مجلس الادارة مسئولون أمام الجمعية العمومية ، ويجب عليهم أن لا يخفوا عن أعضائها شيئاً ، ان أعضاء مجلس الادارة فى مراكزهم لخدمة الأعضاء ، وليسوا رؤساء عليهم ، وجميع العلاقات يجب أن تسودها روح الديمقراطية والتعاون .

ان الادارة الناجحة فى التعاون يجب أن تتركز فى أعضاء مجلس الادارة ومدير الجمعية ، وتبقى الرقابة دائماً فى يد الأعضاء فى لجمعية العمومية . . وهذه الرقابة تعبر عن القدرة على الموافقة أو عدم الموافقة. ان مركزية الادارة ولا مركزية الرقابة تزيد من الكفاية ، ومن ممارسة المفهوم الحقيقى للديمقراطية ، ويمكن تلافى فساد أو توقراطية الادارة بالوقوف أمامها قبل ظهورها ، فذلك أفضل من تقليمها بعد نشوبها .

إننا لا نمل من توجيه النظر إلى أن الشرور التى تنجم عن انتهاج الأساليب الأوتوقراطية التى يتبعها المسئولون عن الجمعية ، إنما تنجم عن وضع كافة السلطات فى أيديهم ، ومما لاشك فيه أن منح هذه السلطات أو منعها ، إنما يرجع أساساً إلى وعى الأعضاء وفهمهم لرسالة الجمعية وحقوقهم كأعضاء . وينبغى أن يكون واضحاً أن عدم اكتراث الأعضاء بشئون جمعيتهم يترتب عليه أشياء كثيرة ، ومنها هذا التركيز الشديد فى السلطات ،وعلى ذلك فإنه يقع على عاتق كل عضو فى الجمعية الإسهام فى نجاحها وسيرها فى الطريق القويم . . إن على العضو أن يسهم بأشياء كثيرة . . أقلها أن يفكر مع الجمعية . . ويعمل من أجلها . . لأن فى نجاح الجمعية نجاح للأعضاء . . وفى فشل الجمعية فشل للاعضاء . . وعندما يشكو الأعضاء من سوء الخدمة ، أو رداءة الصنف ، أو ارتفاع الأسعار . . أو عدم الرضا عن المدير . . أو عدم اكتراث أعضاء مجالس الادارة . إذا كان الأعضاء يشكون من كل ذلك ، أو بعض ذلك ، فليعرفوا جيداً أن عليهم أن ينتقدوا أنفسهم ، فإنهم وحدهم فى جمعيتهم العمومية يملكون السلطة العليا . . وحق الرقابة فى أيديهم ، والأساليب التعاونية كثيرة ومتعددة والتى يمكن للأعضاء عن طريقها تقويم كل معوج وتوجيه كل منحرف .

وينبغى أن يكون واضحاً ومفهوما أنه إذا كان النجاح يعتمد على فرد ، فمعنى ذلك أن النجاح يذهب بذهابه ، ويجب أن يكون أمام أعضاء مجلس الادارة دائماً ، قائمة بالأشخاص الذين يمكن أن يحلوا محل الأشخاص الذين تعتمد عليهم الجمعية فى نجاحها ، وبغير ذلك ، فان مجلس الادارة لايعتبر قائماً بوظيفته على الوجه المرضى . ومن واجب الأعضاء دائماً أن يوجهوا نظر أعضاء مجلس الادارة إلى ذلك . . إن التحليل العلمى

أثبت أن عزيمة الأعضاء ويقظتهم وولائهم من أكبر الضمانات لنجاح الجمعية .

وينبغى أن تهتم الجمعية بعدم التركيز الشديد فى السلطات ، وأن تهتم بتنمية المعلومات لدى البنيان الشعبى والوظيفى للجمعية ، حتى يصبحوا جميعاً قادرين وراغبين فى العمل نحو تحقيق أهداف الجمعية ، ودون أن تكون هناك خشية من حدوث أية هزات نتيجة لترك أحدهم الجمعية لسبب أو لآخر .

بيروقراطية الإدارة :

تعنى كلمة بيروقراطية لغويا ، الحكم أو التحكم فى الأمور عن طريق المكاتب ، وإذا تكلمنا عن المكاتب ، فإن هذا يعنى الذين يجلسون عليها ، ويكون بيدهم تصريف الأمور ، وهؤلاء هم فى الغالب كبار الموظفين فى مختلف الوحدات . وتوضح المراجع العلمية أن أول من استخدم كلمة بيروقراطية هو عالم الاجتماع الألمانى « ماكس فيبر » ، الذى لاحظ أن طبقة البيروقراطيين — أى الذين بيدهم الأمور وإمكان تصريفها من على المكاتب . . . . هذه الطبقة ينبغى أن تحظى بتوجيه وترشيد مستمرين لضمان رفع قدراتهم الإدارية ، وتحسين أساليب عملهم ، خاصة وأن هذه الطبقة يتعامل معها مجموع المواطنين فى شتى أوجوه النشاط اليومى .

ويقول « ماكس فيبر » فى كتابه « البيروقراطية » الذى نشره عام ١٩٤٦ واشترك معه فيه بعض زملائه « كانت مصر القديمة بلد تعتمد فى حضارتها على النيل ، وكانت دولة تعتمد على نظام المركزية الكاملة فى الحكم وعلى هيئة موظفين فنيين على درجة كبيرة من التقدم . ومع أن موظفيها كانوا لا يتقاضون إلا ما يكفى لكفافة عيشهم ، أى أنهم لم

يكونوا ينالون أجرا إقتصاديا يتكافأ مع عملهم فان نظام الموظفين فى الأسرة الحديثة التى ترجع إلى ١٥٠٠ سنة قبل الميلاد اتخذ « النموذج التاريخى الذى اتخذته البيروقراطية فيما بعد » .

كما يقول أ . م . هوكارت فى كتاب « تراث مصر الحديثة » الذى نشره فى عام ١٩٤٢ . . . . « نجد فى مصر القديمة أن كلمتى يدير ويسجل مترادفتان ، لأن الموظف كان يعنى الكاتب . . . . وكانت وظائف الحكومة فى ذلك العهد كما هى الآن تحظى بالمكانة الرفيعة ، وتتيح مجالا لبناء مستقبل الموظف لأنها كانت تهيىء له حياة سهلة إذا قورنت بالمهن الأخرى وتضمن له استقرارا ودخلا ثابتا من الحكومة ، أو كما عبر عنها الأقدمون من بيت الملك » .

كما ويقرر العالمين « ه . أ . ر . جيت » و « هارولد بوين » فى كتابهما « المجتمع الاسلامى » الذى نشر فى عام ١٩٥٠ ، أن الإدارة فى مصر ظلت خلال قرون طويلة متأثرة بطريقة الرقابة السياسية العثمانية ، فلم يكن هناك إلا اتصال قليل بين الحكام والمحكومين اللهم إلا فى حالات استعمال القوة لتنفيذ رغبات أو أوامر الحكام . وقد عرف الحكام بالاستغلال وجريهم وراء مصالحهم ، وساعد خمول المحكومين على استمرائهم هذه السياسة ، الأمر الذى هيأ « للبيروقراطية العامة » مكانا خاصا بين الحاكم والمحكومين ، إذ هيأ لها بعض الاستقرار . . . وأخذ جمهور الشعب ينظر إلى السلطة لا باعتبارها القوة المستمدة من القانون فحسب . . . بل تعنى أيضاً الفظاظة واستعمال القسوة ، ومن هذه النظرة تقبل الجمهور فكرة « السلطة » على أنها نوع من الامتياز الخاص وليست نوعا من القوة المحدودة المعالم ، وقد ظل هذا الاتجاه شائعاً حتى منتصف القرن التاسع عشر ، حيث يذكر الاقتصادى البريطانى « نامو سينير » فى مجلدين نشرا عام ١٨٨٢

بعنوان « أحاديث ويوميات » أن القنصل البريطانى العام فى القاهرة أخبره فى عام ١٨٥٦ أن الوالى التركى الذى كان يحكم مصر آنذاك لم يكن يستلهم إلا عاملين فى حكم المصريين وهما . . . . « الأمل والخوف » ! . . . ولما كان الوالى لايستطيع أن يمنح الأمل إلا للقلة ، بينما يستطيع أن ينشر الذعر والخوف فى قلوب الجميع ، فقد جعل الخوف سلاحه فى الحكم ! ! . . .

البيروقراطية ومصر الحديثة :

كتب المرحوم جمال عبد الناصر فى فلسفة الثورة صورة حية لآماله فى تحول سريع لمصر نحو التصنيع ، والصدمة التى واجهته عندما اكتشف رسوخ التقاليد وقوتها ، وجهوده التى بذلها ضد سمات الماضى ، وكذلك ضد التقاليد العتيقة المتعددة . . . قال « لقد كنت ، أتصور قبل ٢٣ يوليو أن الأمة كلها متحفزة متأهبة . . . ثم فاجأنى الواقع بعد ٢٣ يوليو ... قامت الطليعة بمهمتها واقتحمت سور الطغيان . . . ووقفت ننتظر وصول الزحف المقدس من الصفوف المتراصة المنتظمة إلى الهدف الكبير ... وطال إنتظارها ، لقد جاءتها جموع ليس لها آخر ... ولكن ما أبعد الحقيقة عن الخيال ... كنا فى حاجة إلى العلم فلم نجد وراءنا إلا الخنوع والتكاسل » .

إن أحد عوامل التحول الهامة فى يد النظام الحالى هم « فئة كبار الموظفين » دون شك ، بكل تقاليدها الموروثة ، وإتجاهاتها ، والطرق التى تعمل بها . لقد استحدث الكثير من التغييرات أخيراً بشأن نظم الموظفين والإجراءات ولكن التراث البشرى – وهو موظف الحكومة – ليس من السهل تغييره . لقد حاولنا أن نربط بين النتائج التى توصلنا إليها بشأن موظف الحكومة كما هو اليوم وبين النمط التاريخى

الذى نشأ عن امتزاج المؤثرات الثقافية المحلية بالسيطرة السياسية الأجنبية . . . .

وفى دراسة قام بها الاستاذ « مورو بيرجر » عن البيروقراطية فى مصر ، تحدث فيها إلى ٢٤٩ من موظفى الحكومة المصرية ، نشرها عام ١٩٥٧ يرد على تساؤلات طرحها منها... ما هى العلاقة إذن بين روح البيروقراطية وشكلها وبين اتجاهاتها إزاء الشعب ؟ . . . فهل فئة الموظفين الحكوميين تكون حلقة مقفلة لا ينفذ إليها الرأى العام ؟ . . . وهل من المحتمل أن تطمع تلك الفئة فى التأثير على السياسة ، وفى أن تكون فى موقف تستطيع منه أن تقف فى سبيلها ؟ . .

إن بيرجر يرد على هذه التساؤلات قائلا . . . . « لقد رأينا أن فئة كبار الموظفين فى مصر هى حلقة مقفلة إلى حد كبير ، تسعى إلى حماية ذاتها ، وتبدى إهتماما ضعيفاً بالسياسة العليا ، وليس لديها القدرة الكافية على التأثير فيها .

المعنى السائد للبيروقراطية :

للأسف الشديد ، نستطيع أن نقول أن كلمة « بيروقراطية » صارت الآن تعنى غير المعنى الذى كان يقصده العلماء عندما صاغوها ، ووضعوا لها النظم والقواعد والإجراءات التى من شأنها أن تحدد لكل إنسان عملا وفقاً لميوله واستعداداته ورغباته ، وأن تتابع هذا الشخص فى عمله لتزيد من كفاءته وقدراته ، وأن يتم انسياب العمل وفق قنوات للسلطة والاتصال يعلو بعضها بعضا فى إطار التنظيم الإدارى الموضوع للوحدة .

كما وأن كلمة بيروقراطية لم تعد وقفاً على أجهزة الحكومة ، أو ما نطلق عليه « الإدارة العامة » . . . إن الدولة وخاصة بعد التأميم ، وبعد



أحذر البيروقراطية بمفهومها السائد إنها نتيجة للتحريف والتشهير قد أصبحت غير مريحة فى اسماع الناس . . انها تعنى التعقيد والجمود والسلبية . . انها تعنى الفساد وعدم التقيد بتحقيق أهداف التنظيم . . وهناك إجماع بين جميع علماء التنظيم والادارة أنها خانقة لقوة الابتكار . . ومقللةللشعور بالمسئولية واحياناتعنى الرشوة وبذلك أصبحت أيضاً مثيرة للشبهات . . انهم يشبهون البيروقراطية بعجوز شمطاء .. وآلة حرباء تفرح بما تتغذى عليه من إقتصاديات المجتمع . . ومصالح البشر ! .

الأخذ بنظام الإقتصاد المختلط الذى يشترك فيه القطاع العام مع القطاع الخاص فى إدارة الوحدات الاقتصادية ، وغير ذلك من أوجه النشاط . . . وجدت نفسها فى موقف لم يكن أمامها فيه إلا الاستعانة بكبار موظفى الدولة فى إدارة هذه الوحدات . . . ويذكر الاستاذ السيد أبو النجا أن جذور تخلف كبار الموظفين ترجع إلى أنه عندما بدأ المصريون يتولون المراكز الرئيسية كان معظمهم من أصل تركى ، وكانوا يميلون إلى تركيز السلطة فى أيديهم للأسباب التالية :

(أ) انتشار الرشوة كان يدعوهم للاستئثار بالأمر ليحتكروها لأنفسهم .

(ب) كان مستواهم فى التعليم وفى معرفة اللغات الأجنبية أعلى كثيرا ممن يليهم ، لأن الفرص لم تكن متكافئة ، فكان من الطبيعى أن يهيمن الرؤساء على مقدرات الأمور .

(ج) كان الرؤساء فى شتى المصالح على صلة وثيقة بينهم ترجع إلى أنهم من أصل واحد ، أو إلى انتمائهم إلى ناد رياضى معين ، أو إلى كثرة تقابلهم فى النوادى الليلية والحفلات . . . ولذلك كان الواحد منهم يعتمد فى إنجاز الأعمال على نفوذه قبل اختصاصه مما يجعل ترك العمل لمرءوسيه غير منتج .

٥ — وكان كل رئيس يجنح إلى تطبيق « قانون باركنسون » ، فيستخدم اثنين من المساعدين بدلا من واحد ، ليبقى كل منهما ملتزماً حدوده خوفاً من تفضيل زميله عليه فى الترقية ، وبذلك لا يتأتى لأحدهما أن يصبح فى يوم من الأيام منافساً للرئيس . ومضاعفة المرءوسين من شأنها أن تضاعف العمل ، فان استخدام ثلاثة موظفين بدلا من واحد

يحمل كلا منهم على أن يخلق لنفسه عملا يشغل وقته ولو كان هذا العمل هو أن يعطل عمل الآخرين . ومضاعفة العمل تدعو إلى استخدام مرءوسين جدد ، وهكذا .

٦ – ومما زاد الأمر حدة أن الحزبية فرضت نفسها على وظائف الحكومة ، فأصبح الموظف يعين أو يرقى لأنه وفدى أو سعدى أو دستورى، أو لأنه قريب أو محسوب لأحد هؤلاء ، فأضعف هذا الاتجاه من حماسة الموظفين للعمل ، وصرفهم عنه إلى التزلف والقربى لذوى النفوذ ، فلم يعد لديهم من الوقت ما يسمح بالاهتمام بمصالح الجمهور .

٧ – تركزت السلطة إذن فى أيدى الرؤساء ومعظمهم عاطل عن الكفاية ، وتوطدت دعائم المركزية بزيادة عدد الموظفين على حاجة العمل مما اضطرهم – بحكم تنازع البقاء – إلى أن يتصارعوا على الاختصاص ، وأن يحتكموا إلى الرؤساء الجاهلين الذين فى يدهم أن يرفعوا قوما وأن يخفضوا آخرين ، فانتشرت المحسوبية .

٨ – وكانت النتيجة الحتمية لذلك كله أن تخلى كل موظف لرئيسه عن البت فيما يعرض عليه من أعمال ، لأنه أصبح يؤثر تجنب المسئولية على أداء الواجب . . . فبعد الخط بين نشوء المشكلة والبت فيها ، وظهر ما اصطلحنا على تسميته بالروتين الحكومى . . . والبيروقراطية .

ان لفظ البيروقراطية قد أصبح – كما يقول الدكتور محمد توفيق رمزى فى مقدمة كتابه الذى ترجمه عن البيروقراطية – ، نتيجة للتحريف والتشهير ، يعنى التبذير والفساد وعدم التقيد ، ولكن المفهوم الفنى لهذا اللفظ كما أوضحنا من قبل هو « حكومة المكتب » أو « الادارة عن

طريق المكاتب » . وهذا يعنى مجموعة الموظفين والادوات والاجراءات التى يستخدمها التنظيم فى القيام بعمله والوصول إلى هدفه ، أو هى نوع التنظيم الذى يستهدف إتمام أعمال إدارية كبيرة عن طريق التنسيق المنظم لأعمال افراد عديدين ، والتنظيم الادارى قد يكون عاما أو خاصا ، وهو يسمى بالبيروقراطية ما دام له حجم معين . وبهذا المعنى نجد أن البيروقراطية موجودة فى كل المؤسسات الكبيرة لانها هى الوسيلة الانسانية والمادية التى تحاول المؤسسة بها أن تحقق أهدافها . ولكن هناك معنى أكثر تحديداً لهذا اللفظ يقصره على الحكومة ، وعندما يستعمل بهذا التحديد فانه يشير غالباً إلى الادارة التنفيذية جميعها ، وعلى الأخص الموظفين الدائمين وإجراءات وأدوات العمل المتصلة بهم ، ومن الناحية الادارية نجد أن عمل الحكومة يتلخص فى تطوير البيروقراطية ذات الكفاية والاستجابة التى تتحمل المسئولية ثم المحافظة عليها .

والبيروقراطية ضرورة من ضرورات الحكومات الحديثة ، فإن أعمال الحكومة لا يمكن أن تتم باصدار القوانين فحسب ، بل الواجب أن تستخدم أعدادا كبيرة من الموظفين ليقوموا بتنفيذ سياستها ، فاذا إجتمع مئات من الموظفين تحت سلطة إدارية واحدة للقيام بتنفيذ عمل مشترك فإنه ينشأ عن ذلك سمات معينة ، ونلاحظ على الفور أن هذه السمات هى سمات البيروقراطية ، وهى بعد سمات مختلفة فقد نجد أحد التنظيمات تقل فيه العقبات والتأخير إلى أقصى درجة فى حين نرى تنظيما آخر يتصف العمل فيه بالفوضى والتعقيد ، ولا شك أننا نستطيع أن نصف أحد هذه التنظيمات بأنه تنظيم جيد على حين نحكم على الآخر بأنه تنظيم سيىء ، ولكن كلا منهما يكون جهازا بيروقراطيا إذا كان على درجة من الكبر تجعل له سمات متميزة .

وقد يساورنا القلق من ناحية البيروقراطية ، وهذا القلق يختلف بين فريق وآخر ، فالبعض يفقد الأمل فى تطور البيروقراطية ونجاحها فى القيام بدورها الكبير فى تقدم الدولة نظراً لعدم ثقته فى كفاية الموظفين ، وربما يكون هذا الفريق ذا نظرة متشائمة لأن الراجح أن طبقة الموظفين هنا لا تختلف كثيرا فى معدنها وفى دراستها الفنية عن قرنائها فى البلاد الغربية التى اتصفت بالإنتاج وكفاية الاداء ، ولكن ما ينقصها هو اثارة الوعى فيها أفرادا وجماعة بأهمية ما تقوم به من عمل والدور الكبير الذى ينبغى لها أن تضطلع به فى تطوير البلاد ورقيها والقيام بالقسط الأوفى فى تحقيق أهدافها — ثم تدريبها على الطرق الحديثة فى أداء وظائفها ، إذ لم يكن هناك أدراك لاهمية إعداد الموظفين للقيام بالوظيفة الادارية فى التنظيم ،ولم يكن ينظر إلى العمل الادارى على انه عمل دقيق يتطلب أن يتفهمه كل من يقوم به فهما تاما حتى يتمكن من اتخاذ قرارات سليمة فيما يتعلق باستخدام الطاقة البشرية والمالية والمواد والآلات ، وكذلك فى الربط بينها بطريقة منتجة حتى تتحقق أهداف التنظيم — ولم تكن الادارة العامة كعلم وفن معروفة بين أنواع الدراسات العليا فى الجامعات أو الدراسة المتخصصة التى تقوم بها المعاهد ذات التخصص الدقيق ، ولعل هذا هو ما عاق سير الادارة التنفيذية نحو التطور والتقدم ، ولعله كذلك هو سبب النظرة المتشائمة التى تكونت عند البعض .

وبعد أن كثرت محاولات الاصلاح الوظيفى وتعددت وسارت على غير هدى فترة ليست بالقصيرة انتهجت الوجهة الصحيحة منذ سنوات قليلة جداً ، إذ عولجت شئون الادارة على نهج علمى فأعطى التدريب الدور المناسب له وبحثت مشروعات الاصلاح من زوايا مختلفة وعقدت حلقات البحث والدراسة ، واعدت فئات متخصصة فى فروع الادارة

الحديثة إلا أن الأمر ما زال يحتاج إلى كثير من الدراسة المنظمة المستفيضة لرسم خطة منسقة يقل فيها التضارب حتى لا تتعارض الاتجاهات وتتفتت الجهود ويضيع الوقت دون الوصول إلى الهدف الواضح المحدد .

إننا نوجه النظر أيضاً إلى ماقاله « الأستاذ سيد أبو النجا » ، فى إحدى محاضراته عن الاصلاح الإدارى ، أن الوظيفة كانت تخلق للموظف ، فلاغرابة إذا زاد عدد الموظفين عن الحاجة . وكانت الدرجات تنشأ للأشخاص لا للوظائف ، فلاعجب إذا لم يكن هناك تناسق بين قيمة الدرجة واختصاص الوظيفة ، وكان الأنصار يتبعون ذويهم أينما ذهبوا ، فاذا رقى مثلا مدير مصلحة الأملاك وكيلا لوزارة المالية أخذ معه من يلوذ به من الموظفين ولو كان العمل لا يحتاج إليهم . . . فاختل توزيع الموظفين على المصالح ، وأصبح بعضها مكتظا بهم فى حين بقى بعضها لا يجد حاجته منهم . وكثرت التنقلات لغير مصلحة ظاهرة ، وتجمع الموظفون فى القاهرة بينما اعتبر العمل فى الوجه القبلى عقابا ، بل هو « اصلاح وتهذيب » ! .

ووضع الموظف الخطأ فى المكان الخطأ يفقده حبه لعمله وإهتمامه به ، ولذلك ينصرف عنه إلى غيره من الاهتمامات الصغيرة ، فيقضى وقته فى البحث لمكتبه عن سجادة مناسبة ودواة جميلة ، وفى قراءة الصحف وتناول الافطار ، ثم يقسو فى معاملة الجمهور إذا أراد أن يعود به إلى عمله الأصلى الذى يكرهه .

وما حاجة الموظف إلى أن يفكر إذا كان رئيسه بحكم المركزية يفكر له ؟ بل ما حاجته إلى أن يعمل ، والعمل قد يجر إلى الخطأ والخطأ يدعو إلى المسئولية ؟ إن الدرجات تمنح

بالأقدمية أو بالواسطة . والأقدمية وقت يمضى دون سابقة من عقاب ، والواسطة شخصية لا تتحرك من نفسها ، وإنما تحتاج لبذل الجهود فى كسب حبها بكل وسيلة مشروعة أو غير مشروعة ، وكلتا الوسيلتين تتعارض مع التوفر على العمل .

ان السلبية بين الموظفين أمر طبيعى يقتضيه ضعف كفايتهم ، وعدم الملاءمة بين عملهم واستعدادهم ، وانعدام الرقابة على نوع انتاجهم ، وصرامة اللوائح التى تعاقبهم حين يخطئو ن ، وقلة الحوافز التى تدعوهم للتجديد والابتكار .

ولا يستقيم العمل الادارى إلا إذا حددت معالمه، ووسيلة ذلك اللوائح والتعليمات التى تصدرها السلطة التنفيذية فى حدود القانون . ولكن هذه اللوائح :

١ ــ عتيقة بالية لا تساير التنظيم الادارى الحديث .

٢ ــ معقدة غامضة يختلف الموظفون فى فهمها ، فتصدر لها ملاحق تفسرها فتزيدها تعقيدا و غموضا .

٣ ــ كثيرة ومطولة يتعذر الالمام بها ، حتى لقد صار فى كل مصلحة موظف واحد يلم بها دون سواه .

٤ ــ جامدة متحجرة تفترض فى الموظفين انهم غير أمناء ، فتحيط تصرفاتهم بشتى القيود والاجراءات التى تحركهم دون تصرف .

والذى يوجد التضارب فى هذه اللوائح انها قد توضع لمواجهة حالة خاصة ، ولا تأخذ فى إعتبارها بقية الحالات . وقد يضعها رجل قانونى فيلا حظ الناحية التشريعية فى الصياغة ، ولكنه لا يراعى الناحية الفنية

أو العملية فتصبح اللائحة غير ممكنة التنفيذ . أو يضعها رجل إدارى فيلاحظ الاعتبارات العملية ، ولكنه يقع — دون قصد — فى خطأ قانونى يبطل الاجراءات عند التنفيذ .

ان لغة اللوائح تكون فى بعض الاحايين مضحكة ، لأنها وضعت فى القرن الماضى أو فى أوائل القرن الحاضر . . فالموظف عند تسلمه للمعاش لابد أن يقدم « قرار رفت ! » .

وليس أدل على عقم اللوائح من اجراءات نزع الملكية وبيع المخلفات الحكومية ورد التأمين بعد مناقصة حكومية . إن مواطنا إشترى مرة منافع من الحكومة ودفع الثمن ، وربطت عليه الأموال الأميرية ، فبدأ ينتفع بأرضه ، ولكن موظفى الرى حرروا ضده مخالفة لتعديه على المنافع العامة ، ثم ظهر أن أرضه جزء من ترعة عمومية ! ! .

هذا قليل من كثير ، وعلينا أن نراجع أنفسنا فى الحركة التعاونية فى ضوء تعيين مديرين فى الجمعيات التعاونية الزراعية من خريجى كليات الزراعة ، وبحكم القوانين يكونوا مسئولين عن وظائف ماليه ومحاسبية وإدارية وتسويقية . . . الخ . . وهل حقاً وصدقاً هذا التعيين يساير الثورة الإدارية المعاصرة التى تنادى بوضع الشخص اللائق فى المكان اللائق ؟ . . . أعتقد أن أمامنا الكثير لتصحيح الأوضاع .

سكرتير الجمعية :

يعتبر سكرتير الجمعية الشخص المسئول عن تطبيق قانون التعاون ، والقرارات الوزارية التعاونية والقانون النظامى للجمعية ، وعليه يقع عبء الإشراف على سجلات الأعضاء ، وحملة الأسهم ، وتقديم البيانات التى

تطلبها السلطات من الجمعية حسب ما يقضى به القانون . وهو بوجه عام يعتبر العضو المنفذ لجميع وظائف مجلس الإدارة . لذلك ينبغى فيمن ينتخب لهذه الوظيفة أن يكون على جانب كبير من الخبرة والدراية والبصر بالتنظيمات المكتبية الحديثة ، وأن يكون ذا قدرة على التعبير وصياغة الكلام فى أسلوب صحيح سليم ، وأن يكون ملماً بالنشاط الاجتماعى والاقتصادى بوجه عام وفى منطقة جمعيته بوجه خاص .

وعلى سبيل المثال فقد نص القانون النظامى النموذجى لجمعيات الاستهلاك على أن ينتخب مجلس الإدارة سنوياً من بين أعضائه سكرتيراً للجمعية ، وهو يختص كما تنص التشريعات التعاونية ، والنظم الداخلية للجمعيات بمراقبة تنفيذ ما يأتى :

١ ــ تحرير دعوات إنعقاد مجلس الادارة والجمعية العمومية ، والاشتراك مع الرئيس فى تحديد جدول الأعمال والتوقيع على الدعوة مع رئيس الجمعية .

٢ ــ تحرير محاضر إنعقاد مجلس الادارة والجمعية العمومية وصياغتها فى صورة واضحة والتوقيع عليها مع المختصين .

٣ ــ تحرير المراسلات الخاصة بالمجلس وتسلم المكاتبات الواردة إليه وعرضها على هيئة مجلس الإدارة ، والتأشير عليها بعد ذلك بما يفيد رأى المجلس فيها .

٤ ــ الإشراف على إمساك السجلات والدفاتر الإدارية والحسابية ، وهذه السجلات والدفاتر هى طبقاً للبند عاشراً من المادة ٩ من القرار الوزارى رقم ٩٧ لسنة ١٩٥٧ فى شأن تنفيذ بعض أحكام قانون الجمعيات التعاونية ما يأتى :

– دفتر الأعضاء وهو يبين أسماء الأعضاء وصناعاتهم ومحال إقامتهم وتاريخ قبولهم وتاريخ استقالتهم أو وفاتهم أو فصلهم وكذلك المبالغ التى دفعوها أو سحبوها .

– دفتر الأسهم – وهو يبين عدد الأسهم التى يملكها كل عضو وأرقامها وتوزيعها بين الأعضاء وكل ما يطرأ عليها من إلغاء أو نقل .

– دفتر محاضر الجلسات – ويثبت فيه محاضر مجلس الإدارة والجمعية العمومية حسب تواريخها .

– دفتر اليومية – وفيه تقيد جميع العمليات الحسابية أولا بأول .

– دفتر الأستاذ – وفيه يقيد إجمالى كل حساب على حدة لكى يمكن الرجوع إليه .

– دفتر الجرد – ويقيد فيه موجودات الجمعية ومطلوباتها بالتفصيل من واقع عملية الجرد السنوى فى نهاية كل سنة مالية .

– دفتر الصندوق – ويقيد فيه أمين الصندوق مفردات الوارد والمنصرف حسب تواريخها .

هذا غير الدفاتر المساعدة الأخرى التى يستوجبها عمل الجمعية .

٥ – إعداد الحساب الختامى وحساب الأرباح والخسائر وكشف حركة العضوية وتقرير مجلس الادارة فى الوقت المناسب ، وعرضها على هيئة المجلس ومراجع الحسابات ، وعرضها بمقر الجمعية فى حدود المدة القانونية .

٦ – حفظ كافة أوراق الجمعية ومستنداتها وأختامها فى مكتب الجمعية .

٧ – إمداد مراجع الاتحاد التعاونى ، ومراجع حسابات الجمعية ومفتش التعاون بجميع البيانات التى يطلبونها .

٨ – إرسال الأوراق المطلوب إرسالها إلى مراقبة التعاون والجهات الأخرى فى مواعيدها .

من هذا يتبين مدى الأعباء الملقاة على عاتق سكرتير الجمعية ، وما يجب أن تتوافر فيه من صفات الخبرة والقدرة والكفاية حتى يستطيع النهوض بها كما يتبين أنه لابد من تفرغه واستعداده حتى يمنح الجمعية الوقت الكافى لأداء هذه الواجبات .

ولكن نظراً لضعف المراكز المالية عند معظم الجمعيات التعاونية للتجزئة فى مصر أخذ سكرتيرو الجمعيات التعاونية للتجزئة من أعضاء مجلس الإدارة على عاتقهم الاطلاع بهذه المسئوليات ، واكتفوا بذلك عن سكرتير معين يتقاضى أجراً على عمله ، وعلى الرغم من أن الغالبيه العظمى منهم لاتحسن الاضطلاع بوظائف السكرتارية ، فقد ثبت من البحث أنهم يحتفظون بوظائفهم مدة طويلة ، مع أن القوانين النظامية لجمعيات التجزئة تنص على انتخاب السكرتير كل عام ، فكان ينبغى من هؤلاء أن يتنحوا عن وظائفهم لغيرهم ممن يحسنون القيام بأدائها والنهوض بأعبائها .

وقد تبين لنا من بحوث أجريناها أن حوالى ٤٠ ٪ من الذين يتولون وظائف السكرتارية فى الجمعيات استمروا فى مراكزهم مدداً تتراوح بين سبعة أعوام وأربعة وعشرين عاماً . . . ونحن نميل إلى أن نضيف إلى هذه النسبة ، نسبة عدد الجمعيات التى لم تذكر بيانات تتعلق بهذا الموضوع ونسبتها ٢٢ ٪ .



ان على من يقوم بوظيفة السكرتير سواء أكانت أمرأة أو رجلا أن يرتقى فى مظهره وفى سلوكه وفى علمه إلى مستوى المركز الذى يشغله الرئيس ، وبالتالى مركز المؤسسة التى يمثلها ، ومن هذا المنطق عليه أن يجيد لغة بلده أجادة تامة ، ان هذا يساعده فى كتابة التقارير . . وفى كتابة الرسائل التى تحظى بتقدير واحترامهم . . . وفى كتابة محاضر الجلسات وجداول المتعاملين الأعمال أو اللجان الفرعية التى يحضرها بحكم وظيفته . . . كما ينبغى عليه أيضاً أن يحيط أحاطة تامة بلغة أجنبية أخرى أو لغتين، فان هذا له فائدته الكبيره وعلى وجه الخصوص فى عصر الانفتاح وما يترتب عليه من لقاءات وإرتباطات خارجية .

ومما يثبت فشل أعضاء مجالس الإدارة الذين يتولون وظائف السكرتارية ما استخلصناه من البحث الذى أجريناه ، وفيما يلى بعض الملاحظات :

أولا — أن الغالبية الساحقة من الجمعيات لاتمسك دفاتر منتظمة .

ثانياً — أن معظم هذه الجمعيات ليس لديها نظام سليم لحفظ الدفاتر والمستندات .

ثالثاً — أن الدفتر الوحيد الذى يوجد فى معظم الجمعيات هو دفتر التموين الذى يبين أسماء أصحاب البطاقات ومقرراتهم وتوقيعاتهم بما يفيد التسلم . والمعتقد أن الجمعيات لا تمسك هذا الدفتر بدافع الرغبة فى إتباع قواعد التنظيم ، وإنما لأنها تعلم أنها إذا خالفت فستمنع قسراً من التعامل فى السلع التموينية ، وهذا قد يؤدى إلى إغلاقها .

وقد يكون من المفيد للتدليل على فشل الجمعيات التعاونية للتجزئة فى مسك دفاتر منتظمة أو الاحتفاظ بنظام سليم لحفظ الدفاتر والمستندات ، أن نثبت بعض ملاحظات مراجعى هذه الجمعيات التى سجلوها فى تقاريرهم ، فانها تبين مدى الاهمال الذى وصلت إليه الجمعيات التعاونية للتجزئة فى هذا المضمار . ونحن نذكر هذه الملاحظات لا على أنها تمثل أسوأ ماذكر عن هذه الجمعيات ، ولكن لأننا نحتفظ بصورة ممضاة من هذه التقارير تؤيد ماذكرناه .

المثال الأول :

جمعية للتجزئة يبلغ رأس مالها أكثر من ثلاثة آلاف جنيه .



على جميع الجمعيات التعاونية على اختلاف احجامها ومستوياتها فى البنيان التعاونى وعلى غيرها أيضاً من الوحدات، تغيير أساليب الحفظ العتيقة البالية التى تتسم بالتخلف والتى جعلت من أماكن الحفظ إن وجدت . . خرابات مهجورة ، ومكانا ترقع فيه الفيران والصراصير ! . . أليس من المؤسف أن يكون المفهوم السائد عندنا أن الموظف المغضوب عليه يعين فى الأرشيف ! . .

إن الأرشيف هو « ذاكرة المنشأة » ، ففيه تحفظ الرسائل والمستندات ، ومنه يعرف الموظف المختص ما تم فى المسألة المعروضة ، وفى جميع الجمعيات التعاونية فى الدول المتقدمه تستخدم أساليب حديثة لحفظ المستندات وتخزين المعلومات والبيانات ، وجميع المعلومات والبيانات يمكن الحصول عليها فى سرعة دقة .

ملاحظات المراجع القانونى عن الجمعية :

أولا – التأخير فى القيد :

لاحظنا أن هناك تأخيراً خطيراً فى القيود المحاسبية ، إذ أنه فى يونيو ١٩٥٧ كانت الدفاتر المحاسبية لم تستكمل بعد عن سنة ١٩٥٥ ، أما سنة ١٩٥٦ فلم يسجل فيها أى قيد مما يتطلب إجراءاً سريعاً من الجهات المختصة لأن المسئولين فى الجمعية لم يحاولوا بذل أى مجهود جدى لإنهاء هذا الوضع الغريب .

وإذا حاولنا ربط عدم القيد أولا بأول بالخسائر المتجمعة والتى لايمكن الاستدلال على أسبابها تجاريا تبين جلياً أنه يجب إجراء تحقيق واسع يشمل جميع أوجه نشاط الجمعية .

ثانياً – نظام الدفاتر والمستندات :

فانه عند بحث هذا النظام لا حظنا أن المستندات والدفاتر محفوظة بصورة لايمكن وصفها بأنها تؤدى للغرض المطلوب . ونرى أن يعمل المسئولين بالجمعية على تلافى هذا النقص وحفظ الدفاتر والمستندات بصورة واضحة ومنتظمة .

ثالثاً – تقرير لجنة المراقبة :

فانه لم يقدم إلينا تقرير لجنة المراقبة لفحصه ، ولم تقدم إلينا كذلك محاضر أعمال هذه اللجنة على الرغم من طلبنا مراراً وتكراراً .

رابعاً – لائحة النظام الداخلى :

فانه لا يوجد فى إدارة الجمعية نسخة من لائحة النظام الداخلى للجمعية مما يدعو إلى التساؤل عن كيفية تطبيق أحكام هذه اللائحه سواء من ناحية

تنظيم مجلس الإدارة أو الجمعيات العمومية أو توزيع الأرباح أو نظام المشتريات وبصفة عامة الأحكام المتعلقة بنظم الجمعية حتى يمكن التأكد من حسن إدارتها .

خامساً — مجلس الإدارة :

لم نتمكن من التأكيد من قانونية إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة ، لعدم وجود اللائحة الأساسية للجمعية من ناحية ، ولأن آخر إجتماع جمعية عمومية مسجل كان فى ١١ ديسمبر سنة ١٩٥٣ من ناحية أخرى .

المثال الثانى :

جمعية للتجزئة يبلغ رأس مالها أربعمائة وخمسين جنيهاً .

ملاحظات على ميزانيات الجمعية فى ٣١-١١-١٩٥٤ و ٣١-١٢-١٩٥٥ و ٣١-١٢-١٩٥٦ وهى :

أولا — لم نطلع على دفاتر محاضر مجلس الإدارة .

ثانياً — لم نطلع على دفاتر أعضاء الجمعية .

ثالثاً — لم يقدم إلينا ما يثبت تكوين لجنة جرد بضاعة آخر المدة ولا المبدأ الذى تم تقويم البضاعة على أساسه .

رابعاً — لم يقدم إلينا ما يثبت إمكانية تحصيل الرصد المدينة لحساب « الاستجرارات » العادية .

خامساً — لم نتمكن من مطابقة أرصدة البنوك على كشوف الحساب .

سادساً — لم نطلع على ما يثبت قيام لجنة المراقبة بعملها طبقاً للقانون .

سابعاً — لم نطلع على ما يثبت إجتماع الجمعية العمومية لبحث حالة الجمعية والموافقة على نتيجة الأعمال .

ونحن نستطيع أن نذكر أكثر من هذا ، أن هناك كثيراً من الجمعيات ليس لديها أى نوع من الدفاتر على الإطلاق ، وأن حركة المعاملات تسير فيها يوما بيوم إعتماداً على الذاكرة والبعض الآخر يحتفظ السكرتيرون من أعضاء مجالس الإدارة فيه بالدفاتر فى منازلهم دون سبب مفهوم ، إلا ما يزعمون من أنهم يقومون ببعض الواجب فى منازلهم ، على الرغم من أن ذلك مخالف لقانون الجمعية .

وأعتقد أن هذه الحال فى الجمعيات التعاونية للاستهلاك تستوجب إعادة تنظيم نفسها على أساس اندماج الجمعيات الضعيفة فى الجمعيات القوية ، وتنظيم العلاقات بين هذه الجمعيات والجمعيات الأعلى، فان ذلك يكفل للجمعيات التعاونية للتجزئة مراكز مالية قوية ، تساعدها على تكوين الإدارة التنفيذية المتخصصة التى تقوم بتنفيذ السياسات المرسومة . وأرى ضرورة تعيين « سكرتير » بمرتب إلى جوار السكرتير عضو مجلس الإدارة حتى يكون لديه الوقت الكافى للقيام بواجباته على خير وجه ممكن .

وهناك من يرى أن من الممكن الجمع بين وظيفة المدير والسكرتير فى الجمعية ، وفى ذلك يقول بروفسور « ف . هل » إن نجاح الجمعية يعتمد إلى حد كبير على حسن إدارتها وتنظيمها وعلى الدقة والكفاية فى استخدامها للنظم الحسابية بصفة خاصة ، ومن أجل ذلك يجب إختيار سكرتير الجمعية بعناية فائقة ، فقد كان من الشائع المتبع منذ سنوات عديدة أن يكون سكرتير الجمعية هو العضو المنتخب من بين أعضاء مجلس الإدارة ، وكان عليه — وهو يعمل بعض الوقت — أن يقوم بكل واجبات السكرتارية وأعبائها ، وهذه الخطة ما زالت تستعمل حتى الآن فى بعض الجمعيات القديمة والصغيرة . ولكن أصبح من الواضح الآن وجوب أن يكون

لجمعية سكرتير دائم يعمل طول الوقت ويكون مسئولا أمام الجمعية وعلى علم بجميع حساباتها ، وقد يكون الجمع بين وظيفتى المدير والسكرتير فى شخص المدير مما يثير بعض الجدل ، لأنه يعنى أن تقع المسئولية التنفيذية بأسرها على عاتق فرد واحد ، ولكن هذا قد يجنب الجمعية كثيراً من عوامل الفرقة والحسد التى تنجم فى الغالب من تقسيم الواجبات . ثم يستطرد بعد ذلك فيذكر أنه إذا عين المدير سكرتيراً فى نفس الوقت ، فيجب أن يقوم أمين الصندوق بالدفاتر الحسابية أو يراجعها ، مع أنها تعتبر من واجبات السكرتير . أما إذا رغب فى تعيين سكرتير خاص بالجمعية ، فيجب أن يكون حائزا على شهادة الاتحاد التعاونى التى يمنحها لمن يجتازون إمتحان الفصول التدريبية لأعمال السكرتارية التى ينظمها هذا الاتحاد .

ونحن نتفق مع بروفسور « هل » فى أن نجاح الجمعية يعتمد إلى حد كبير على حسن إدارتها وتنظيمها ، ونعتقد أن الدقة والكفاية فى استخدام النظم الحسابية ليست إلا أداة من أدوات الإدارة ، ولا شك أن استخدام النظم الدفترية السليمة يعتبر — كما سبق أن ذكرنا — من الضرورات التى تحتمها النظم التعاونية . غير أننا نعتقد أن الدقة والكفاية فى الرقابة على ما هو وارد فى هذه الدفاتر تعتبر فى غاية الأهمية . لذلك نرى إخضاع تقارير مراجعى حسابات الجمعيات التعاونية للتجزئة للرقابة المحاسبية القانونية للاتحادات التعاونية ، بحيث يكون للاتحادات مع حق الاعتراض عليها إذا وجد فيها مخالفة لقانون التعاون أو للنظم الداخلية للجمعيات أو لقرارات جمعياتها العمومية ، حق الإسهام فى التنظيم المحاسبى للجمعيات ، والقيام بمقتضيات التنمية المحاسبية لدى القوى الوظيفية المحاسبية الموجودة فى التعاونيات .

كذلك لانميل نحو تجميع السلطات فى يد واحدة ،لأن هذا قد يؤدى إلى السيطرة والاستبداد بأمور الجمعية ، ثم أن تركيز السلطات فى يد واحدة قد ينتهى بها إلى أن تكون الجمعية « جمعية فرد واحد » بمعنى أن نجاحها وتقدمها يعتمد على فرد واحد وهو المدير وقد يدفعه شعوره بقيمته وأهميته إلى أن ينفرد بالعمل دون توجيه من أعضاء مجلس الإدارة ، فاذا لفت نظره إلى خطأ فى تصرفاته فقد يهدد بالاستقالة ، وإذا حدث هذا وترك الجمعية لسبب من الأسباب ، وجدت نفسها أمام مصير تهددها بالفشل نظراً لافتقارها إلى الكفايات التى تحل محل هذا الشخص .

ولذلك لا نحبذ الجمع بين وظيفتى المدير والسكرتير فى شخص المدير ، ونرى ضرورة الفصل بين هاتين الوظيفتين .

المواصفات الحديثة للسكرتير :

ينبغى على الحركة التعاونية فى مصر أن تطور نفسها وتتابع التطورات العصرية فى مجال الإدارة ، والتأكد من المواصفات التى ينبغى أن تتوافر فى كل شخص حتى يتناسب مع الوظيفة التى يشغلها ، وذلك وفقاً للقاعدة الإدارية . . « الشخص اللائق فى المكان المناسب » . . . خاصة وأن البنيان التعاونى فى مصر يأخذ طريقه نحو الاستكمال . . فقد استكمل البنيان التعاونى الزراعى ، والاستهلاكى . . . وفى القطاعات الاخرى توجد جمعيات كبيرة يتعامل البعض منها بآلاف الجنيهات ، ومنها ما هى مسئولة عن تعاقدات للتصدير الخارجى كما هو الحال فى التعاونيات الحرفية ، لذلك ينبغى الاستعانة بالسكرتير المعين الذى تتوافر فيها كفاءة لمنصب والتى منها :

١ – يرتبط عمل السكرتير إرتباطاً شديداً بعمل رئيسه ، ومن أجل

هذا فانه غالباً ما يكون الخط الأول لتخفيف ضغط وزحمة العمل اليومى بالنسبة للرئيس ، ولذلك عليه أن يكون على درجة كبيرة من المهارة ، فى تصريف هذا الضغط ، وعلى وجه الخصوص بالنسبة لتحديد المواعيد لمن يرغبون فى مقابلة الرئيس ، وهم دائماً كثيرون . عليه أن يتعرف من راغبى المقابلات على الموضوع الذى يهمهم ، وعليه أن يقنعهم بأن أسلوب العمل يحتم عليه إحالتها إلى المختصين إذا إقتضى حسن تصريف الأمور ذلك ، وأنه سيتابعها للتأكد من جدية النظر فيها . كما وأن عليه أن يتابع بدقه « جدول مواعيد اللقاءات » . . . فطالما أن الرئيس قد حدد هذه المواعيد ، فينبغى على السكرتير أن يتابع هذا الجدول ، بحيث يتمكن العميل الذى يحضر فى الوقت المناسب ، من الالتقاء مباشرة بالرئيس . . . إن هذا الموضوع فى غاية الأهمية ، لأن العميل الذى حدد له الرئيس موعداً ، ، يقدر الفترة الزمنية التى سيستغرقها اللقاء ، ثم يرتب عليها مواعيد أخرى لتصريف شئونه وشئون الآخرين الذين ترتبط به مصالحهم ، وأى إخلال بهذا الموعد يؤدى إلى كسر هذه الحلقة من سلسلة المواعيد المحددة لتصريف شئون الناس ، أى أن الإخلال بموعد واحد ، سيترتب عليه بالضرورة إخلال بمواعيد أخرى . . . . وهكذا تضطرب أمور الناس .

على السكرتير أن يعرف جيداً أن الثورة الإدارية تستهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات ، سواء منها الاقتصادية أو الجهود الإنسانية ، ومن هذا المنطق ، فان العميل أوأى إنسان آخر يأتى فى الموعد المحدد ويظل فى غرفة الإنتظار ،

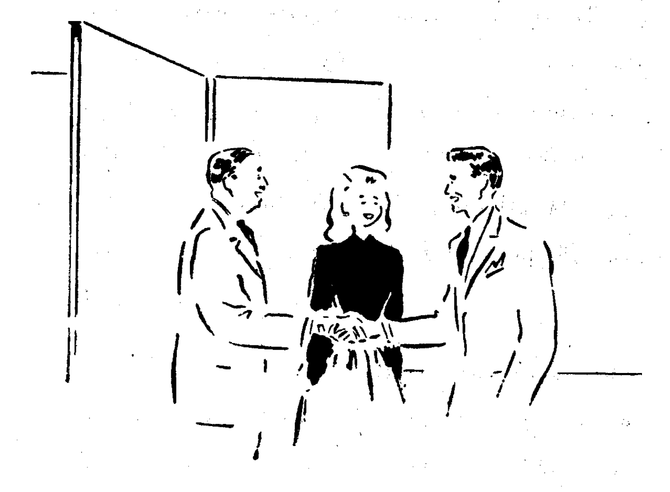
سيلعن الظروف التى حكمت عليه أن يكون فى هذا الموقف !! . . .
والموقف لايقل سوءا عن ذلك إذا كان الرئيس قد حدد ميعاداً لأحد مرؤوسيه ، فان هذا المرؤوس لديه عمل ، ووجوده فى غرفة الانتظار معناه ضياع وقته ، .. وكذلك ضياع وقت هؤلاء الذين ينتظرونه من أجل تصريف شئونهم . . . وهذا يعنى كثيراً من الضياع !! . . والسكرتير الكفء يساعد فى محاربة الاسراف والضياع ، وحسن تنظيم جدول المواعيد يساعد على تحقيق ذلك إلى حد كبير .

كما وينبغى أن يكون واضحاً فى ذهن السكرتير ، أنه يجب عليه أن يكون متجانساً فكرياً مع رئيسه على أسلوب العمل ، بحيث يحظى بثقة الرئيس فى حسن تصرفه فى ضوء الواقع الذى يلمسه ويعيش فيه نتيجة لضغط العمل اليومى . ونتيجة لهذا الضغط ، قد يحظى السكرتير بزيارة مفاجئة من أحد الأشخاص الهامين فى مجال العمل ، أو أحد كبار الزائرين فى المجتمع والذين يرغبون فى توضيح أمر لا يستغرق أكثر من دقائق نتيجة لأنه أيضاً من النوع « المشغول » . . . إن حسن العلاقة والثقة التى بين السكرتير والرئيس ينبغى أن تسمح للسكرتير بأن يجتزىء دقائق فيما بين مقابلتين لإنجاز هذه المقابلة ، على أن يوضح للزائر الهام هذه الحقيقة حتى لا يسترسل فى المقابلة وبذلك يطغى على المواعيد المحددة للآخرين كما وأن طبيعة عمل السكرتير تجعله فى كثير من الأحيان فى موقف ينبغى عليه أن يقوم بدور التعارف بين الزائرين ، أو التعارف بين الزائرين المفاجئين وبين رئيسه ، أو بين أعضاء لجان مشكلة

تجتمع للمرة الأولى فى مكتبه . تمهيداً للاجتماع مع الرئيس . . . الخ . . وفى مثل هذه الحالات ينبغى أيضاً على السكرتير أن يتقن فن آداب التعارف بين الناس ، وتقديمهم لبعض بالأسلوب واللغة التى تتفق مع القواعد والعرف السائد فى هذا المجال .

٢ – ينبغى على السكرتير أن يكون واسع المعرفة ، وعلى دراية تامة بأمور نشاط المنشأة ومسئولية رئيسه ، وأن يكون « متمكنا من اللغة » لأنه فى كثير من الأحيان يكون مسئولا عن إعداد « مشروع الكلمة التى سيلقيها رئيسه فى إحدى المناسبات » . . . وللقيام بهذه المهمة على أفضل وجه ممكن ، عليه أن يكون قديراً فى اللغة ، وأن يرجع إلى القواميس إذا تشكك فى أى كلمة أو فى أى معنى . كما وأن عليه أن يتأكد من إحترام قواعد اللغة ، حتى لايجعل رئيسه فى موضع مؤسف حينما يخطىء ، سواء فى اللغة . أو فى بعض المعانى التى يلقيها على السامعين . هذا بالإضافة إلى أن « قدرته اللغوية » تساعده فى كتابة التقارير . ومحاضر الجلسات والرسائل اليومية . . الخ . .

أما فيما يتعلق بما ذكرناه عن ضرورة أن يكون السكرتير واسع المعرفة ، فذلك لأنه يمد رئيسه بالمعلومات التى تساعده فى تصريف الأمور ، بل أيضاً فى رسم السياسات الإدارية عند مناقشتها فى مجالس الإدارة ، وهذه المعرفة تقتضيه أن لا يقتصر فقط على الإطلاع على الكتب ، على الرغم من أهميتها وما اكتسبناها منها من معرفة فى مراحل دراساتنا ، إنما عليه أيضاً بالإضافة إلى الكتب ، أن يكون لديه منهجاً لجمع المعلومات بمعناه العلمى ، ويشمل ذلك فى بعض الأحيان السجلات على



على السكرتير أن يتعلم الكثير من آداب فن التعامل مع الناس . . أن مكتبه مسرحاً لكثير من الأحداث اليومية . . منها مثلا إجتماع اللجان الفرعية التى تلتقى فى مكتبه قبل التقائها بالرئيس ، يعرفهم هو بينما هم لا يعرفون بعضهم بعضا ، وعليه فى هذه الحالة أن يقوم بمهمة التقديم . . عليه أن يقدم الرجل إلى السيدة أولا ، إلا إذا كان الرجل من كبار المسئولين أو من رجال الدين فحينئذ يقدم السيدة أولا . . كذلك عليه أن يحسن التعبير عند التقديم ، ويتمسك بالالقاب مع توضيح نوع النشاط ، كما إذا كان الشخص مديراً للمبيعات أو مديراً للمشتريات أو مديراً للانتاج . . الخ . . وفى حالة التدرج فى الوظائف يقدم المستويات الأدنى فى السلم الوظيفى إلى المستويات الأعلى . . وعليه إن يراعى الدقة فى جدول المواعيد قدر المستطاع ، إن شخصاً ينتظر فى غرفة الانتظار أكثر من اللازم قد يترتب عليه ضياع وإهدار مصالح الآخرين .

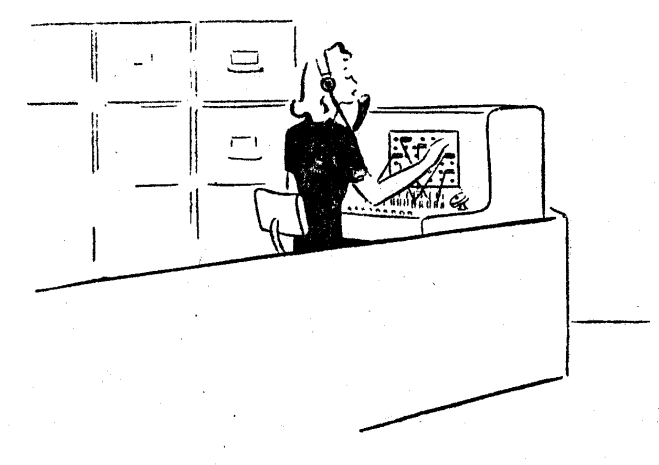
إختلاف أشكالها ، كالمطبوعات الحديثة ، والنشرات والدوريات والصحف والتقارير ، والصور الفوتوغرافية ، والأفلام ، والميكروفيلم ، والتسجيل على أشرطة أو أية وسائل أخرى ، واللوحات ، والخرائط ، والكشافات ، والقصاصات ، والمراسلات . ويختلف الشكل المادى لهذه المسجلات إلى حد بعيد . كما أن هناك إختلافاً واضحاً فى الوسائل التى تستعمل فى قراءة هذه المسجلات . . .

أى يمكن القول فى إيجاز بأن السكرتير عليه أن يتزود بالمعرفة التى تفيد رئيسه وتساعده على اتخاذ القرارات ، وأن هذه المعرفة توجد فى مصادر متعددة ، كالمراسلات ، وتقارير الجرد ، وتقارير المبيعات ، وتقارير الزيارات الخارجية لمنشآت الأعمال ، وتقارير البحوث والمقالات العلمية التى تتضمنها الدوريات المتخصصة فى الشئون المرتبطة بنشاط المنشأة ،والإنتاج الفكرى التجارى ، والإعلانات . . الخ . . .

٣ – على السكرتير أن يكون على أعلى قدر من الفهم والاستيعاب لآداب وفن معاملة الناس ، وهذا الفن يدرس فى الخارج ويطلق عليه « إيتيكيت مقابلة الناس فى دوائر الأعمال » . . . إن إجادة هذا الإيتيكيت شرط أساسى بجوار الشروط الأخرى ، عند تعيين السكرتير . . . وذلك حتى تتأكد المنشآت من ضمان توافر شروط التميز وحسن التصرف واللياقة . . ، وهذه المواصفات تعتبر من متطلبات عملى اليومى ، خاصة وأن السكرتير لايعتبر فقط ممثلا لرئيسه فى عمله ، بل إنه أيضاً ممثلا للمنشأة ،

وأى تصرف حسن منه محسوب له ولها . وأى تصرف سيء محسوب عليه وعليها .

إنه مثلا يتلقى مئات الكلمات يومياً ، بعضها من مسئولين ، وبعضها من مودرين وبعضها من متعاملين ، وبعضها من أصدقاء الخ . . ، وهو نفسه يستخدم التليفون لإنجاز الكثير من الأعمال والاتصالات المطلوبة ، وقد يجد نفسه فى موقف تتعطل معه أعماله بدافع المجاملات ، كما إذا كان هناك أشخاص فى غرفة الإنتظار ويرغبون فى استخدام التليفون ، أو يوجد عنده بعض الزائرين الشخصيين الذين لايجدون حرجاً فى إستعمال التليفون لمكالماتهم الشخصية إعتماداً على علاقات الود والصداقة التى بينهم وبينه إلى غير ذلك من المواقف . . . كل هذا يتطلب منه قدرة على التصرف وعلى الاتصال ونقل الأفكار والمعلومات التى تتعلق بصالح المنشأة . وأنه ينبغى أن يكون واضحاً له أن علاقاته مع الآخرين تتضمن فيما تتضمن علاقاته من خلال التليفون ، ويكاد يجمع العلماء المتخصصون فى التنظيم المكتبى والسكرتارية ، أن من أكبر المشكلات التى تسبب « الصداع » لمن يتونون وظائف السكرتارية استخدام التليفون ! . . . والمقصود بالصداع هنا أشد المضايقات التى تحول دون تحقيق الكفاءة القصوى لجهد السكرتير .. هذه المضايقات اليومية تتطلب منه أن يبذل جهداًخاصاً للعمل على تقليلها ، وأن يتعاون فى ذلك على وجه الخصوص مع بعض معاونيه كالجالسين على شبكة الاتصالات التليفونية الداخلية ، وشبكة الاتصالات التليفونية الخارجية ، وتوجيههم فى أسلوب العمل اليومى بمايحقق الكفاءة المطلوبة ، وبما يقلل الضغط على استخدام التليفون من القوى الوظيفية التى قد تستخدم التليفون فى غير الأمور التى تتصل بنشاط المنشأة . . لقد بلغ الأمر فى مصر حداً نجد معه أن هناك الكثير من الاتصالات



أصبحت وسيلة التليفون من أهم واسرع وسائل الاتصال بين الناس ، غير أن استخدامها الآن يسبب مشكلات . . هذه المشكلات تسبب « صداعا » لمن يتولى وظيفة السكرتير . . وكذلك لجالس على « السويتش » الذى يقوم بمهمة تيسير الاتصالات التليفونيه . . . إن الأمر يقتضى نشر آداب استخدام التليفون فى مختلف الوحدات وعلى جميع العاملين . . حسن استعماله . . آداب التحية . . السرعة فى الرد ، ووضوح الصوت . . الايجاز غير المخل . . وتلقى بعض الرسائل للموظفين وقد يتم إحالة هذه المكالمات اليهم ، ومعالجة الشكاوى . . وتلقى الطلبات والاستفسارات وأنسب الأوقات التى يفضلها العملاء للاتصال بهم . . إن العلم وضع آدابا لاستخدام التليفون لصالح العمل . . وسوء الاستخدام يجعل من مقر العمل أقرب إلى المقهى منه إلى دوائر الأعمال .

الشخصية للقوى الوظيفية تتم عن طريق الاتصال بأرقام تليفون الرؤساء الخاصة !! . . . وحجة الطالبين دائماً أن الأرقام الأخرى « التى على لوحة السويتش » دائماً مشغولة !! . . . إن مثل هذه الظاهرة إن وجدت فى أى وحدة من الوحدات لتدل على عدم كفاءة التشغيل ، كما وتدل على عدم كفاءة الرؤساء الإداريين على التوجيه الإدارى الذى ينبغى أن يضع فى الاعتبار الأول صالح العمل .

أمين الصندوق :

يعتبر أمين الصندوق أميناً على أموال الجمعية ، مسئولا عن كل ما يتعلق بها من إيداع وصرف ، فلا تتم جميع العمليات إلا فى حدود القوانين واللوائح المنظمة لها ، ولهذا يجب أن تتوافر فيه القدرة والكفاية المالية والإلمام بالقواعد والنظم الحسابية ، كما يجب أن يتصف بحسن السيرة والأمانة والنزاهة والشرف .

وتنص القوانين النظامية للجمعيات التعاونية للتجزئة مثلا ، على أن ينتخب مجلس الإدارة سنوياً من بين أعضائه أمين صندوق للجمعية ، وهو يختص طبقاً للنظم الداخلية لجمعيات التجزئة بما يلى : —

١ — التوقيع على أذونات الصرف مع عضوين من مجلس الإدارة يعتمد هما المجلس بعد التأكد من صدور قرار مجلس الإدارة فى ذلك .

٢ — حفظ المبالغ التى يقرر مجلس الإدارة ابقاءها على ذمة المصاريف النثرية فى خزينة الجمعية التى تكون فى عهدته .

٣ — الاحتفاظ بالضمانات وعقود القروض والرهونات والإيصالات وأذونات الصرف وكافة الأوراق التى لها قيمةمالية .

٤ – تسليم الأموال المستحقة للجمعية سواء كانت من الأعضاء أو من الغير وتوريدها لحساب الجمعية فى الجهة التى يعينها مجلس الإدارة أو صرفها طبقاً للقرارات التى يصدرها هذا المجلس بعد اثباتها فى دفتر الصندوق الذى فى عهدته .

٥ – تحصيل ديون الجمعية فى مواعيد استحقاقها .

٦ – أخذ إيصالات عن المبالغ التى يصرفها وإعطاء إيصالات بالمبالغ التى يتسلمها .

وقد تبين من البحث الذى أجريناه على التعاونيات الاستهلاكية فى مصر أن أمناء الصناديق من أعضاء مجلس الإدارة يحتفظون بوظائفهم مدة طويلة . فقد تبين لنا أن ١٦ ٪ من أمناء صناديق الجمعيات التعاونية ظلوا فى وظائفهم فترة تتراوح بين عام وثلاثة أعوام . أما النسبة الباقية – بما فيها الجمعيات التعاونية التى لم تذكر بيانات تتعلق بهذه الناحية والتى نرجح أن أمناء الصناديق فيها قد ظلوا فى مراكزهم فترات تزيد عن ثلاثة أعوام – فقد ظلت فى مراكزها لفترة تتراوح بين أربعة أعوام وأربعة وعشرين عاما ! . . .

ويؤخذ على القانون النموذجى لجمعيات التجزئة أنه أجاز انتخاب شخص واحد لتأدية وظيفتى السكرتير وأمين الصندوق ، والمعتقد أن أمناء الصناديق فى جمعيات التجزئة قد فشلوا فى القيام بواجبهم رغم انفرادهم بهذه المراكز وعدم جمعهم بينها وبين وظائف أخرى ، وتبين لنا من البحث أن هناك مبلغا قدره ١٢٧٧٧ جنيهاً هو عبارة عن « أمانة صندوق معطلة » فى عهدة أمناء صناديق الجمعيات لم يردوها للجمعيات ، وربما كانت نسبة كبيرة من هذا المبلغ راجعة إلى الاختلاسات أو السرقات أو تعطل الجمعية عن عملها وبقاء رصيد الصندوق فى عهدة أمينها ، وكذلك

نحن لا نستبعد الأقاويل التى شاعت فى محيط أعضاء كثير من الجمعيات العاطلة ، بأن أمناء الصناديق يستغلون أموال الجمعية لصالحهم الخاص ، وقد تلقت الجهات الرسمية كثيراً من الشكاوى يطالب فيها أصحابها بوضع حد لمثل هذا النوع من الاستغلال .

لذلك أيضاً نرى عدم الجمع بين وظيفتى السكرتير وأمين الصندوق لعظم المسئولية الملقاة على عاتق كل من يشغل هاتين الوظيفتين ، هذا إلى ما تقتضيه قواعد الحرص وسلامة الإدارة من عدم الجمع بين هاتين الوظيفتين فى يد واحدة ، تلافياً لارتكاب الأخطاء ، أو تركيز السلطات فى قبضة فرد ، ويلاحظ أن بعض الجمعيات التعاونية فى الخارج تنص على عدم جواز الجمع بين وظيفتين من وظائف مجلس الإدارة .

كما نرى ضرورة التأمين على أمناء الصناديق ضد الخيانة أو السرقة ، وذلك للمحافظة على أموال الجمعيات ، ولكيلا تتعرض لهزات عنيفة قد تطيح بها إذا لم تتخذ الاحتياطيات الكافية .

وقد تبين لنا من البحث الذى أجريته أن هناك ارتباطاً شديداً بين الفترات التى قضاها كل من رؤساء مجالس الإدارة فى الجمعيات التعاونية للتجزئة ، وسكرتيريها ، وأمناء صناديقها ، فى وظائفهم .

وفيما يلى نورد جدولا يوضح هذا الإرتباط .

جدول يوضح المدد التى قضاها أعضاء مجالس الإدارة التنفيذيون فى وظائفهم .

المدة	الرئيس	السكرتير	أمين الصندوق
جمعيات لم ترد	٢٣ ٪	٢٢ ٪	٢٢ ٪
— ٣ سنة	١٣ ٪	١٦ ٪	١٦ ٪
— ٦ سنة	٢٢ ٪	٢٢ ٪	٢١ ٪
— ٩ سنة	١٢ ٪	١٢ ٪	١٣ ٪
— ١٢ سنة	٩ ٪	٨ ٪	٩ ٪
— ١٥ سنة	١٣ ٪	١٣ ٪	١٠ ٪
— ١٨ سنة	٥ ٪	٤ ٪	٦ ٪
— ٢١ سنة	٢ ٪	٢ ٪	٢ ٪
— ٢٤ سنة	١ ٪	١ ٪	١ ٪
	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪

قد يفهم من هذا الارتباط الشديد أن الذين كانوا يتولون هذه المراكز ، كانوا يستندون إلى تنظيمات معينة ، قد تكون حزبية ، أو عصبية . وهذا مايستنكره الروح التعاونى الحق ويأباه ، إذا أن الاعتبار الأول الذى يجب أن يظفر بعناية الأعضاء عند الترشيح لهذه الوظائف هو القدرة والكفاية ، والرغبة والاستعداد . أما مادون ذلك فيجب أن يطرح وراء الظهور إذا أريد للحركة التعاونية الاستهلاكية وغيرها من قطاعات التعاون اطراد التقدم والسعة والانتشار .

تعيين القوى العاملة فى التعاونيات :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الجمعيات التعاونية شأنها فى ذلك شأن أى منشأة أخرى ، ينبغى عليها أن تتبع الأسلوب العلمى فى تعيين مختلف القوى العاملة فيها ، وأن التعيين فى مختلف الوظائف له مبادىء وقواعد معترف بها ، ولاينبغى إطلاقاً أن نطلق أمر تعيين القوى الوظيفية لأهواء المسئولين فى التعاونيات ، إنما ينبغى أن يحكمهم فى ذلك الأصول العلمية المستقرة فى شتى أنحاء العالم ، ونحن نوجزها فيما يلى :

١ ــ مبدأ تحقيق هدف الوظيفة : ويتطلب هذا المبدأ دراسة الهيكل التنظيمى للجمعية ، ومعرفة الهدف من كل وظيفة داخل هذا الهيكل ، ثم بعد هذا تعيين الأشخاص القادرين على تحقيق هذه الأهداف من خلال الوظائف المحددة التى سيشغلونها :

٢ ــ مبدأ التوظيف . . يتطلب هذا المبدأ بذل أقصى جهد ممكن لتوفير العنصر الوظيفى الذى تتوافر فيه النوعية اللازمة لحسن العمل بالجعية ، ويمكن معرفة ذلك عن التحديد الدقيق للوظيفة ، وتحليلها ، وتوصيفها وتقييمها ، ثم إختيار أفضل المتقدمين الذين تتوافر فيهم هذه المواصفات ، مع الأخذ فى الإعتبار استعداداتهم للتنمية الإدارية عن طريق التدريب الملائم .

٣ ــ مبدأ التعريف بالوظيفة ، وما تتضمنه من أعمال . . يتطلب هذا المبدأ أن يتعرف الراغب فى الوظيفة مقدماً على مزيد من التفصيلات التى تتعلق بمختلف الأعمال التى سيقوم بها ، سواء فى ذلك الأعمال التى سيبدأ بها العمل فى الجمعية ، والأعمال الأخرى التى سيؤديها ، ويدخل فى نطاق ذلك معرفة المكافآت ومختلف أنواع الحوافز التى سيحصل عليها فى حالة أدائه لأعماله بأعلى قدر

من الكفاءة وفقاً لمتطلبات العمل ، وقدرته على الخلق والابداع والإبتكار فى تطوير العمل بأسلوب يحقق مزيداً من الكفاءة . .

٤ – مبدأ التوصيف الإدارى . . يتطلب هذا المبدأ أن يؤخذ فى الاعتبار مستقبل الجمعية ، وحاجتها إلى من يشغل الوظائف القيادية والرئاسية فيها ، وهذا يدفع المسئولين عن التعيين أن يهتموا جيداً بالإضافة إلى القدرة على أداء الأعمال ، توافر الصفات التى تؤكد إمكانيات هؤلاء فى المستقبل لشغل الوظائف الإدارية القيادية .

٥ – مبدأ التقييم الإدارى : يتطلب هذا المبدأ بصفة عامة أن توضع معدلات أداء لمختلف الوظائف والأعمال ، هذه المعدلات توضع وفقاً للدراسات العلمية التى تؤكد إمكان القدرات العادية للقوى الوظيفية على تحقيقها ، ثم بعد ذلك ينبغى تقييم الأداء الفعلى فى ضوء الأداء المقدر .

٦ – مبدأ إتاحة فرص المنافسة للترقية : يتطلب هذا المبدأ ضرورة تعيين خير الكفاءات فى المناصب القيادية ، وعلى هذا الأساس ينبغى أن لاتتم الترقيات تلقائياً نتيجة للأقدمية مثلا ، بل إتاحة الفرص أمام الجميع ممن تتوافر فيهم الصفات للتقدم لهذه الوظائف . كما ويدخل فى نطاق هذا المبدأ ترشيح عناصر خارجية لهذه الوظائف ، إذا تعذر فعلا توافر المواصفات المطلوبة من بين القوى الوظيفية التى تعمل فى الجمعية .

٧ – مبدأ تطور الهدف الإدارى : يتطلب هذا المبدأ تدريب المديرين لمقابلة التطورات التى تحدث فى النشاط الذى تؤديه الجمعية ،

سواء على الصعيد المحلى أو الدولى . أى أنه وفقاً للمتغيرات العالمية تتطور أهداف المشروعات ، وينبغى باستمرار تنمية قدرات المديرين لمقابلة هذا التطور .

٨ – مبدأ قيادة التطور الإدارى : يتطلب هذا المبدأ أن القادة ينبغى أن يكونوا قدوة فى قيادة التطور الإدارى وفقاً لأحدث الأساليب العصرية التى تعلموها ، ومن شأن ذلك أن يوضحوا بأنفسهم للمستويات التى تليهم الأسلوب الأمثل لأداء الأعمال : أى أن مبدأ قيادة التطور الإدارى ، مبدأ يهتم بسلوك القيادات ، وأن التطبيق الصالح ينبغى أن يبدأ من القمة ثم المستويات التى تليها . . وهكذا . . .

٩ – مبدأ التنمية الشاملة : يأخذ هذا المبدأ فى الاعتبار ، أن أى مشروع إقتصادى ينبغى أن يحقق أكبر قدر من الأرباح مع مراعاة ظروف المنافسة المحلية ووفقاً لأصول الإدارة العلمية ، وبذلك يمكن تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية ، هذه الوفورات تعتبر عنصراً على جانب كبير من الأهمية فى تحقيق التمويل الذاتى ، الذى يسهم إسهاما كبيراً فى تحقيق التوسع وتنمية المشروع . كما ويدخل فى نطاق هذا المبدأ مسئولية المشروع تجاه الرعاية الإجتماعية لمجموع القوى العاملة التى ربطت مستقبلها بالعمل فيه ، ولذلك فإنه ينبغى أيضاً تنمية قدرات جميع القوى الوظيفية ، حتى تسير قدماً وبكفاءة فى عملها الوظيفى ، فيزداد دخلها مع إزدياد مسئولياتها ، وبالتالى يمكنها أن تحسن من شئونها الإجتماعية .

مشكلة التسويق التعاونى

أوضحنا فى مناسبات سابقة أهمية النشاط التسويقى بالنسبة للتعاونيات ، وأن التعاونيات ينبغى عليها أن تستعين بالأساليب العلمية التى تهتم بشئون الثروة فى إنتاجها وتوزيعها واستهلاكها ، وإدخار بعض الناتج منها وتوظيفه ، إذ أن هذا هو السلوك العلمى المنظم الذى ينبغى أن يحكم سلوك المجتمع فى شتى النواحى الانتاجية والاستهلاكية . وكثير من العلماء يتفقون على أن التسويق نظام متكامل يصمم لتفاعل نشاط دوائر الأعمال من أجل إشباع حاجة العملاء الحاليين والمستقبلين إلى مختلف السلع والخدمات ، ويتضمن ذلك النظام التخطيط والتسعير وحملات الترويج والتوزيع .

وقد أوضحت منظمة الأغذية والزراعة التابعة لهيئة الأمم المتحدة فى تقاريرها أن هدف كل جمعية تسويقية هو بيع منتجات أعضائها مباشرة فى أفضل الأسواق ، وبالحالة التى تحصل بموجبها على أفضل الأسعار ، وتساعد الأعضاء على إنتاج أفضل المنتجات وفقاً لاحتياجات الطلب ، وتعطيهم وزنا عادلا ، وتتولى تدريج جميع أنواع المنتجات بحيث تحصل على أفضل الأسعار لصالح المزارعين ، وتعمل على تسليم المحاصيل نقية خالية من أى تلف أو ضياع ، وبأسلوب لايقلل من قيمتها ، بل يزيد من هذه القيمة . . . وتقف بجانب المعاملات الشريفة العادلة ، وتستخدم نفوذها ضد المضاربات والمناورات ذات التأثير السىء على الأسعار ، وتساعد العضو على تمويل نفسه أثناء فترة الانتظار حتى ينضج المحصول ، وتعطى الفلاح فهماً أفضل لجميع المراحل التى تتعلق بالعملية التسويقية .

ونحن نوجه النظر إلى ما أوضحناه فى كتابنا « دراسات فى التسويق التعاونى » ، والذى أوضحنا فيه أن من السمات البارزة لمجتمعنا الدولى

المعاصر ، تلك التكتلات الكبرى التى تنشئها الدول ذات المصالح المشتركة ، الأمر الذى يفرض على الدول العربية بصفة عامة ، والحركات التعاونية فيها بصفة خاصة أن تقوم بدور فعال فى هذا المجال .

وتأكيداً لهذا المفهوم عقدت أمانة الفلاحين باللجنة المركزية بالإتحاد الاشتراكى العربى ندوة علمية لمناقشة قضايا التسويق التعاونى وتطبيق التأمينات على الفلاحين والتأمين على الحاصلات الزراعية ، وقد أسعدنا الإشتراك فى هذه الندوة ، سواء بتقديم البحوث العلمية ، أو المناقشة مع كافة المستويات لتوضيح الأسلوب العلمى الذى ينبغى أن نسير عليه فيما يتعلق بالتسويق التعاونى ، وذلك حتى تتحقق فيه لفظاً ومعنى مفهوم الوظيفة التسويقية التعاونية ، بحيث يتحقق المجتمع الجديد الذى يسهم فيه التعاون بنصيب أوفى ، وبحيث نجتاز الحاجز العظيم الذى يفصل المجتمع الزراعى والتجارى عن المجتمع الصناعى ، ذلك المجتمع الذى يتطلب أن تتكيف الوحدات والمنشآت الاقتصادية مع الظروف الاقتصادية المتغيرة . . . حتى وإن كانت هذه الظروف صعبة بعض الشىء .

ونحن إتماماً للفائدة نعرض توصيات هذا المؤتمر ، وهذه الندوة العلمية ، ليتعرف الدارسين على مشكلات التسويق من وجهة نظر أصحاب المصلحة الحقيقية ، وفى مواءمة مع آراء العلماء والخبراء موجهين النظر إلى ضرورة مناقشتها فى ضوء الأصول العلمية لمتطلبات التسويق التعاونى السليم . وجاء فى هذه التوصيات :

تعتبر الزراعة القطاع الرئيسى فى الاقتصاد القومى المصرى حيث تحتل مكان الصدارة فى الانتاج والدخل القومى والصادرات واستغلال القوى البشرية العاملة ، كما أنها المصدر الأساسى لتوفير الاحتياجات الغذائية والمواد الخام والنقد الأجنبى للقطاعات الاقتصادية الأخرى .

وانطلاقاً من الأزمة الضخمة التى يعانيها العالم اليوم فى النقص المتزايد فى إنتاج المواد الغذائية ، والارتفاع الرهيب المستمر فى أسعارها وعلى ضوء خطة العبور الاقتصادى ، والإعداد للخطة الخمسية الجديدة التى ستبدأ فى العام القادم . . لابد لخطة التنمية الزراعية أن تهدف لعمل على تحسين الأساليب التسويقية والائتمانية والتعاونية الزراعية بما يحقق صالح كل من المنتج والمستهلك والدولة معا .

فمن الناحية التسويقية ، فإنه يجب العمل على تطوير الجهاز التسويقى بما يسمح بتسويق الانتاج الزراعى بأقل تكلفة ممكنة مع تحقيق أكبر عائد ممكن مع العمل على حماية المتعاملين من المضاربات الضارة وتحقيق الأسعار العادلة للمنتجين .

أما من ناحية الإئتمان فانه يجب العمل على توفيره بما يتلاءم مع متطلبات الانتاج الزراعى مع منع الاستغلال فى نفس الوقت وتحقيق أقصى خدمات ممكنة بأقل تكلفة .

وفى مجال التعاون لابد أن يكون هادفاً إلى تحقيق الخدمات للزراع بدرجة من الكفاءة يشعر معها المتعاملون بأنه لابديل لهم عن التعاون فى أداء هذه الخدمات .

إن الزراعة رغم التقدم العلمى الكبير الذى حققه العالم فى السنوات الأخيرة فى البحث عن مصادر جديدة للغذاء مازالت حتى الآن المصدر الأساسى لتزويد السكان باحتياجاتهم الغذائية .

وكان التطوير العالمى للزراعة من خلال استخدام مستحدثات العلم والتكنيك وتطوير العلاقات الانتاجية فى الريف بما يؤدى إلى خلق

نوع من علاقات الانتاج يتيح التطور المستمر والاستخدام الأمثل لقوى الانتاج .

إننا نعيش اليوم فى عالم سريع التغير وفى عصر التكتلات الكبرى التى تغير سياستها ومناهجها بالقدر الذى يتفق مع مصالحها . .

إننا نعيش فى عصر سريع الاتصال . . وإن ما يحدث فى أى مجتمع من المجتمعات يترك آثاره وبصماته على المجتمعات الاخرى . . ولابد لنا من العمل الجاد العلمى المخطط لمواجهة المتغيرات العالمية التى تؤثر فى قدرتنا على التصدير للمنتجات الزراعية . . بما يفسد من آثارها علينا .

إننا لابد ان نعيش حقائق العصر ونأخذ بها حتى لاتدوسنا أقدام التخلف الغليظة . .

إن التطور العالمى يعتمد على تغيير الاساليب القديمة ، والأخذ بأساليب أخرى تساير الثورة العلمية والإدارية المعاصرة . . فى نطاق الظروف البيئية من حضارية وإقتصادية واجتماعية وسياسية .

ومصرنا العزيزة غنية بالعلماء والكفايات والخبرات العظيمة القادرة على تحقيق التطور المنشود . . وبناء مجتمعنا المعاصر .

ان حقائق العصر . . وواقع المشكلات العالمية والمحلية التى يعيشها مجتمعنا المصرى تحتم سرعة تطوير الزراعة المصرية وزيادة معدلات إنتاجها .

ان التركيب المحصولى للزراعة المصرية فى ظل تنظيم علمى للزراعة يجب أن يفى بضمان أقصى كمية ممكنة من المحاصيل الغذائية بأنواعها المختلفة

وتمويل الصناعة بالخامات الزراعية والحصول على أقصى طاقة تصديرية ممكنة من الحاصلات الزراعية المناسبة للأذواق الخارجية وذات المقدرة التنافسية العالمية من ناحية الجودة والاسعار .

وإنطلاقاً نحو المستقبل بروح أكتوبر رمضان المجيدة . . وفى إطار خطة العمل السياسى لأمانة الفلاحين باللجنة المركزية للاتحاد الاشتراكى العربى . . وتنفيذاً وترجمة لما تضمنته وثيقة أكتوبر من أهمية دخول مرحلة الزراعة العلمية بكل آفاقها الواسعة . . وإعطاء القطاع التعاونى الزراعى دفعة قوية لتلحق الأنشطة التى يمارسها بمعدلات التنمية المنشودة ، وشمول مظلة التأمينات جميع المواطنين .

إنطلاقاً من كل هذه المفاهيم إنعقدت الندوة الشعبية لأمانة الفلاحين بمقر اللجنة المركزية فى الفترة من ٢٧ – ٣٠ يناير ١٩٧٥ لمناقشة قضايا التسويق التعاونى . . وتطبيق التأمينات على الفلاحين . . والتأمين على الحاصلات الزراعية .

وقد شارك فى إفتتاح وختام وأعمال ومناقشات الندوة كل من المهندس سيد مرعى رئيس مجلس الشعب والدكتور عبد العزيز حجازى رئيس الوزراء والدكتور محمد حافظ غانم الأمين الأول للجنة المركزية ، والسيد محمد حامد محمود وزير الحكم المحلى والتنظيمات الشعبية ورؤساء مؤسسات وهيئات الإصلاح الزراعى ، والتعاونى الزراعى ، والائتمان الزراعى والمضارب ، والقطن ، ووكلاء الوزارات بالقطاع الزراعى ، والقيادات التنفيذية – والعلماء والخبراء المتخصصين فى التعاون والاقتصاد الزراعى والتأمين من الجامعات والمعاهد العليا .

وإشترك فى مناقشة البحوث والدراسات التى بلغت ٢٥ دراسة

علاوة على آراء . . ومقترحات ١٥ محافظة و ٥٠٠ عضو من القيادات السياسية والتعاونية من أعضاء اللجنة المركزية ومجلس الشعب وأمناء الفلاحين بالمراكز والمحافظات ، وأعضاء الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى، والجمعية العامة ، ورؤساء ونواب وسكرتيرى الجمعيات التعاونية المركزية :

ومن خلال الدراسات والبحوث والمناقشات التى دارت تأكدت الحقائق التالية : —

* أهمية تحقيق هدف التكامل لاقتصاديات الزراعة المصرية باعتبارها القاعدة الصلبة للاقتصاد وذلك بتوفير التمويل التعاونى المتخصص وأجهزة توفير مستلزمات الإنتاج والتعاونيات التسويقية المتخصصة والهيكل التأمينى الزراعى التعاونى المتخصص الذى يؤمن الاستقلال الزراعى والحيوانى ويؤمن العاملين فيه .

* ان نظام التسويق التعاونى الذى ينشده الفلاحون يجب أن يساير القيم التعاونية ، وان يتمشى مع أسلوب الانتاج الحديث بما فيه من مشروعات كبرى ، وأن ينجح فى القضاء على آثار الاستغلال وأن يخدم المجتمع كوحدة ولايقتصر على خدمة فريق أو طائفة أو طبقة معينة .

ولابد أن يأخذ بمبدأ التنظيم الاقتصادى الشامل للمجتمع على أسس ديمقراطية تعاونية .

* لابد أن يلعب التأمين الزراعى دوراً هاما فى تمويل عمليات التنمية الزراعية واستقرار دخول الفلاحين وضمان حد أدنى للانتاجية من الزروع النباتية والحيوانية :

وخاصة أن الزراعة تتعرض لعديد من المخاطر تزيد على ماتعانيه قطاعات النشاط المهنى الأخرى .

ففى قطاع الزراعة يتعرض الانتاج للآفات وللمخاطر الطبيعية ، وتتعرض الماشية للأمراض ، ويتعرض الفلاح للاصابة والحوادث والبطالة وفقدان الدخل وبالشيخوخة والمرض والتقاعد وتتعرض التربة نفسها إلى التدهور والاجهاد المستمر .

ولهذا فوصول مظلة التأمينات إلى جماهير الفلاحين القوة الأولى والكبرى سيعتبر خطوة ثورية على طريق بناء دولة مصر العصرية .

وقد انتهت الندوة الشعبية للفلاحين من خلال ماتضمنته الدراسات والبحوث من اقتراحات ، وما برز أثناء مناقشات أعضاء الندوة ، ومن حصيلة آراء الفلاحين بمختلف المحافظات إلى الاقتراحات والتوصيات التالية : —

أولا— فى مجال التسويق التعاونى لمحاصلات الزراعية :

١ — ضرورة تركيز الجهود نحو تأهيل الجمعيات التعاونية الزراعية لتتحمل مهامها التسويقية ، مع عدم تشتيت جهودها فى الدخول فى سلسلة تجارب قد تأتى بآثار عكسية . . مع العمل على تثبيت سياسة تسويق الحاصلات الزراعية على أن يتم على وجه السرعة دراسة كل التجارب والأخذ بأحسنها لامكان تطبيقها .

٢ — إسناد عمليات التسويق بمختلف مراحلها للتعاونيات الزراعية تدريجياً على أن يتم فى نفس الوقت إستكمال إنشاء مخازن حديثة لها حتى يمكن عن طريقها استلام وفرز وتخزين محاصيل أعضائها

بمعرفتها وبأجهزتها الفنية التابعة لها والتى يتم توفيرها لها سواء من أجهزة الهيئات والمؤسسات التى تتولى هذه العملية الآن أو عن طريق توفيرها لها مباشرة على أن تتولى الجمعيات بنفسها بعد ذلك بيع محاصيلها إلى الشركات المتخصصة واستلام الثمن منها وصرفه لأعضائها بعدم خصم المستحقات عليهم .

٣ – تطوير ودعم التعاونيات الزراعية للوصول بها إلى الصورة الانتاجية التى تساير التطور العلمى حتى تتمكن من تطوير وزيادة الإنتاج وخدمة البيئة وتحويل المنتجات الزراعية وفقاً لما يحدث فى العالم أجمع ، وذلك على المستوى التكنيكى الحديث وتدعيمها بمؤسسات للخدمات الانتاجية والتى من أهمها مراكز الكيمياء الزراعية والورش لصيانة وإصلاح الآلات والجرارات والسيارات ومراكز خدمة النقل .

٤ – تتطلع الندوة إلى اليوم الذى تتملك فيه الجمعيات التعاونية وسائل تصنيع محاصيلها ، وهو ماتقوم به الان الشركات وأن تتولى التعاونيات ممثلة فى – جمعياتها العامة المتخصصة وفى إتحادها المركزى عمليات تصدير الحاصلات الزراعية باعتبار عملية التصدير هى الحلقة الأخيرة فى سلسلة الانتاج من الوجهة الاقتصادية .

٥ – دخول التعاونيات الزراعية فى صورتها الانتاجية آفاق تنفيذ مشروعات صيانة خصوبة التربة والعمل على زيادتها مثل مشروعات الرى والصرف المغطى وإضافة المخصبات الزراعية . وتربية الدواجن وتسمين الماشية للمشاركة فى حل أزمة اللحوم .

٦ – إنطلاقا من الأهمية الحاسمة للدور الذى تلعبه الزراعة فى توفير محاصيل الحبوب والغذاء للجماهير وخاصة فى ظروف المتغيرات العالمية الحالية ، وأهمية توفير الحاصلات التصديرية فإنه يجب الاهتمام بدراسة المساحة المثلى لمحصول القمح وكذلك باقى المحاصيل التقليدية الأخرى كالارز والفول والعدس ، كما يجب التركيز على زراعة مساحات من المحاصيل الزيتية لمواجهة إحتياجات صناعة الزيوت من أجل الغذاء وعمل حصر حيازى فعلى على الطبيعة والتخلص من الحيازات الوهمية والمتداخلة حتى يمكن الوصول إلى تقدير حقيقى للانتاج يتحدد على ضوئه احتياجات الاستهلاك والتصدير مع إيجاد الحلول الصحيحة لظاهرة تناقص الانتاجية للفدان .

٧ – الاهتمام بزراعة الخضر سواء لمواجهة الاحتياجات المحلية أو للتصدير وكذلك بهدف تنويع إنتاج الحاصلات الزراعية بزراعة محاصيل مكثفة ذات عائد مجزى للفلاح والدولة على أن يتم التوسع فى الأصناف المرغوبة سواء فى السوق المحلى أو العالمى وعدم التمسك بزيادة مساحة المحاصيل التقليدية التى لاتحقق عائداً بالنسبة للفلاح والدولة مع العمل على زيادة المساحة بالنسبة للمحاصيل ذات العائد محلياً وتصدرياً .

٨ – ان يؤدى التكوين المحصولى الجديد إلى الوفاء بحاجة صناعة السكر مع الأخذ فى الاعتبار إمكانية التوسع فى هذه الصناعة لمواجهة الطلب المتزايد دائماً مع العمل على زراعة أصناف جديدة من القصب ذات إنتاجية عالية – واستخدام كل الوسائل لرفع إنتاجية الفدان من هذا المحصول .

٩ - تنفيذ توجيهات الرئيس السادات بإيجاد نظام التخصص بين المحافظات فى زراعة المحاصيل طبقاً لنتائج الحصر التصنيفى للتربة . . وعلى سبيل المثال تخصيص محافظتى القليوبية والجيزة لزراعة الخضروات والفاكهة لجودة التربة ولوجود الخبرة وقرب المسافة وتوفير الخدمات .

١٠ - الاهتمام بزيادة الثروة الحيوانية لمواجهة الاحتياجات المتزايدة من اللحوم . . بأن يشمل التكوين المحصولى مساحات كافية لزراعة العلف الحيوانى لمواجهة إحتياجات تغذية الحيوانات المتزايدة دائماً - مع تشجيع ودعم وتطوير الجمعيات التعاونية المتخصصة لتنمية الثروة الحيوانية .

ضرورة العمل على تطبيق نظام الدورة الثلاثية لتلافى اجهاد التربة الزراعية وخصوصاً أن مشاكل تدهور التربة لم تعالج بعد :

١١ - إعادة النظر فى السياسة السعرية للحاصلات الزراعية بناء على بيانات واقعية لتكاليف الانتاج . . وبصفة خاصة تكاليف عنصر العمل وإيجار الأرض والتى تضاعفت تكاليفها فى السنوات الاخيرة .

مع إعداد مزيد من الدراسات حول تكلفة الانتاج الزراعى - كل محصول على حدة - ، ووسائل وأساليب ضغط التكلفة المتزايدة والعمل على إشتراك ممثلى الفلاحين فى لجان البحث .

وتوصى الندوة بالغاء سياسة السعرين للمحصول الواحد .

١٢ - العودة إلى الأساليب الإئتمانية الصحيحة فى التسليف والتحصيل

دون ربط تحصيل مستحقات الحكومة بعمليات التسويق وتخليص التسويق من كافة العوامل الخارجية الأخرى المؤثرة عليه من داخل الأجهزة التنفيذية ، وتضارب الاهداف والتوجيهات وحسم المشاكل التى يعانيها الفلاحون من جهاز الصيارف بدراسة إمكانية تحصيل الضرائب العقارية باضافتها إلى ثمن مستلزمات الانتاج .

١٣ – سرعة تنفيذ : هدف قصر تعامل مؤسسة الائتمان مع الجمعيات التعاونية كشخصيات معنوية دون الأفراد فى الاقراض الجماعى والتحصيل .

١٤ – ضرورة أن يكون جهاز الفرز والتحكيم حيادياً لايتبع المؤسسات أو الجهات المشترية . . وذلك كضمان لحصول الفلاح على الرتبة الحقيقية .

١٥ – تدبير الأجهزة الفنية والتكنيكية لتسهيل عمليات تقييم المحصول المنتج تقييما سليما مثل أجهزة اختبارات الرطوبة فى محصول الأرز .

١٦ – فصل المحالج من مؤسسة القطن وأن تكون شركات الحليج فى هيئة مستقلة فلا تتبع أية مؤسسة لإحياء عنصر التنافس بينها فى أداء الخدمات لحصول على أكبر كمية من القطن يمكن حلجها بالمحلج وهذا التنافس سيؤدى إلى تحسين صناعة الحليج .

هذا مع العمل على تزويد المحالج بالخبرات الفنية والادارية والآلات الحديثة .

١٧ — القضاء على ظاهرة تعدد العمولات وعدم خصمها إلا بقانون ، وإعادة النظر فى العمولات التى تخصم حالياً وتوجيه حصيلتها لدعم البنيان التعاونى الزراعى بكل مستوياته واستكمال مقوماته .

١٨ — العمل على تبسيط إستمارات التسويق التعاونى ودمجها فى عدد قليل والقضاء على تعقيداتها . وتطبيق نظام الدفع الفورى لثمن المحاصيل المسوقة .

١٩ — إيجاد الحلول الجزئية العلمية لتصحيح حسابات الفلاحين .

٢٠ — ضرورة خلق التنافس الشريف بين الشركات المشترية للمحاصيل المسوقة تعاونياً حتى لا يشعر الفلاح انه موضع إحتكار لشركة معينة .

٢١ — تنظيم العلاقة بين أجهزة وتنظيمات وهيئات الانتاج والتسويق الداخلى والتصدير الخارجى . : منعاً للتضارب والازدواج . . وتحقيقاً لاهداف الدولة والفلاح معا .

٢٢ — العمل على زيادة تصدير محاصيل الأرز والقطن والبصل والفاكهة والزهور والفول السودانى والخضروات . . والاكتفاء الذاتى من بعض المحاصيل كالسمسم والسكر والذرة الشامية . . توفيراً للعملات الصعبة وتوجيهها لبرامج التنمية . . وحتى لاتتحمل بلادنا وحدها مساوىء مشاكل التضخم العالمى .

٢٣ — دعم مرفق النقل للحاصلات الزراعية للاسهام فى حل الاختناقات التى يعانى منها الفلاحون اليوم ويتأثر بها الاقتصاد القومى والعمل تدريجياً على تدعيم الشركات المشترية بوسائل النقل لحماية جودة الانتاج والحفاظ عليه .

٢٤ – توصى الندوة بدراسة موضوع الاتجار داخلياً فى المحاصيل المسوقة بحيث لايسمح بالاتجار فى هذه المحاصيل إلا من خلال الشركات المشترية للمحصول ولايسمح للتجار الغير مرخصين بتاتا فهم الذين يسببون الاختناقات والأزمات وإتخاذ الاجراءات المشددة بشأنهم وخاصة إنهم يتهربون من دفع الضرائب .

٢٥ – تؤكد الندوة أن توريد المحاصيل المسوقة تعاونياً واجب وطنى مقدس وتناشد جماهير الفلاحين المنتجين الالتزام بهذا الواجب . . وخاصة أن الدولة تبذل قصارى جهدها للقضاء على المشاكل والمعوقات .

وفى مواجهة الاتجاه التنازلى فى الكميات الموردة من معظم المحاصيل المسوقة تعاونياً . . واتساع ظاهرة تهريب المحاصيل والتعامل مع التجار والوسطاء الذين يستغلون كلا من المنتج والمستهلك . . فإن الندوة ترى الأخذ بكافة الحوافز سلبياً وإيجابياً وفى مقدمتها اسقاط حيازة المتهربين من التوريد مع ضرورة وضع الضوابط السعرية والرقابة على أساليب الوسطاء وعدم تأثيرها على أهداف الدولة .

إن الندوة تؤكد باسم جماهير الفلاحين وعيها الكامل بأن ناتج عمليات التسويق محلياً وخارجياً يعود أولا . . وأخيراً إلى جماهير قوى الشعب العامل من خلال مشروعات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية .

٢٦ – وفى مجال الخضروات والفاكهة تطالب الندوة بتنفيذ مشروع التسويق التعاونى المتكامل لضمان البيع بأسعار عادله تحمى المنتج ولاتجهد المستهلك ويكون ذلك من خلال مشروع تعاونى

يتعاون فى تنفيذه الهيئات التى يهمها تدعيم الاقتصاد الزراعى وتنظيم الأسعار وكسر حدة الغلاء . . وبإدخال النظم العلمية وأهمها الفرز والتدريج والتعبئةوتدعيم التخزين العلمى بالثلاجات والنظم العلمية الحديثة .

٢٧ ـ تحديد مستوى سعرى ملائم ومتطور يكفل ثبات الميزة النسبية المتفوقة للأرز داخل الدورة الزراعية وإعلانه قبل الزراعة بوقت كاف . . كدافع لرفع كفاءة التوريد فى هذا المحصول الاستراتيجى الهام .

٢٨ ـ إعادة النظر فى مقررات التوريد بتخفيضه من ١½ طن إلى ١ طن كحد أدنى عن الفدان وتعهد التعاونيات الزراعية والزامها بتوريد المقرر كاملا حتى لاتلجأ الدولة إلى عمل مخالفات يترتب عليها تحمل الفلاحين بأعباء مادية وتعرضهم لعقوبات السجن .

٢٩ ـ إعادة النظر فى عقد توريد القصب وتعديله بما ينظم العلاقة بين الشركة والمنتج على أسس عادلة تكفل حقوق كل من الشركة والفلاحين .

٣٠ ـ محاسبة زراع القصب على أساس ناتج السكر الفعلى « نسبة الحلاوة » وليس الناتج النظرى وأن تتولى هيئة تحكيم محايدة أعمال التحاليل الكيمائية بالمعامل بما يحقق إعطاء نسبة حقيقية للحلاوة . . ويقتصر عمل شركة السكر على التصنيع فقط ، ويراقب عملية التنفيذ مندوبين عن كل من الشركة وجمعية منتجى القصب .

٣١ – اهمية صرف العائد كحافز قوى لدى المنتج لتحسين جودة محصوله وذلك كمبدأ هام من مبادىء التسويق يجب تنفيذه واشعار الفلاح به ضماناً لحصول على الرتب العالية والاحتفاظ بالأسواق العالمية . . مع تخصيص نسبة من العائد لصالح التعاونيات الزراعية لدعمها لكى تتمكن من أداء دورها كاملا فى عمليات التسويق ولبناء مقارها .

٣٢ – ضرورة الاهتمام بتدريب الأجهزة العاملة فى التسويق على كل الأساليب الحديثة . . وإيجاد الحافز المناسب لعملها . . ووضع نظام دقيق للرقابة والتفتيش والمتابعة . . .

٣٣ – إنشاء مراكز التجميع والمظلات بمعرفة وعلى حساب الشركات المشترية لأن المحصول عندما يسلم يصبح ملكاً لها ولادخل للتعاونيات أو المنتجين بها ، ومن أجل ذلك لاداعى لأن تحمل التعاونيات بها حالياً .

ثانياً – فى مجال تطبيق التأمينات على الفلاحين والتأمين على الحاصلات الزراعية :

إنطلاقاً مما أعلنه الرئيس محمد أنور السادات من أن التأمينات الاجتماعية يجب أن تشمل جميع المواطنين . . وأن اطمئنان المواطن إلى استمرار عيشة كريمة إذا أقعده المرض أو العجز أو لحقت به الشيخوخة . . هو الواجب الأول للدولة .

ومسايرة لواقع واحتياجات الريف والقطاع الزراعى من ضرورة تنفيذ هدف التأمين على المحاصيل الزراعية والمواشى . . وضد الكوارث . . فإن الندوة ترى ما يلى : –

١ – تشكيل لجنة تمثل فيها وزارة التأمينات الاجتماعية وممثلين عن الفلاحين والاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ، والقطاع الزراعى لمراجعة ومناقشة المشروعات والبرامج المعدة للتأمين على الفلاحين . . طبقاً لما أعلنه السيد رئيس الوزراء ، حتى تكون هذه المشروعات محققه لآمال كل العاملين فى الريف . .

٢ – أن تتولى الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية مرحليا التأمين على أعضاء التعاونيات الزراعية وعددهم حوالى ٤ مليون عضو . . على أن يكون مصدر التمويل من تحديد نسبة من قيمة المحاصيل الزراعية التصديرية تدفعها شركات التصدير ونسبة من أثمان المحاصيل المسوقة يدفعها كل حائز طبقاً لشرائح الحيازة وبهذا يمكن تقرير معاش لكل فلاح يضمن إستقرار المستقبل له ولأسرته .

٣ – يتولى بنك ناصر الاجتماعى التأمين على عمال الزراعة والتراحيل وعددهم حوالى ٣ مليون عضو . . ويكون التمويل من حصيلة الاشتراكات الرمزية وصندوق رعاية العمال الزراعيين بالاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ، وما تقدمه الدولة من دعم .

٤ – تؤكد الندوة على أهمية التأمين التعاونى لكى يحقق أهداف تقديم التعويض للجمعيات ولأعضائها عند حدوث الضرر واستخدام التأمين كأسلوب كفء جديد لضمان الديون وتكوين أموال مجمعة متزايدة قوية للحركة التعاونية وتوظيفها فى الأعمال الانشائية والانتاجية على أساس من التمويل الذاتى للحركة التعاونية .

٥ – تنفيذ نظام التأمين التعاونى بكامله فى ميدان عمل التعاونيات الزراعية بمختلف صورها . . من خلال تكوين مجلس أعلى أو قومى لصنادبق وأجهزة التأمين التعاونى .

أو تأسيس جمعية تعاونية عامة للتأمين على مستوى الجمهورية وتشترك فى عضويتها كل الجمعيات التعاونية الزراعية وتشترك كل جمعية بأسهم محددة فى رأسمالها ، ثم تقوم بسداد قسط شهرى أو سنوى يحدد إما على أساس عدد أعضائها أو وفقاً للشروط التى يبنيها نظامها الداخلى .

وتتولى الجمعية التأمين على المحاصيل الزراعية من بداية الزراعة حتى التسويق وعلى الماشية والمنازل .

٦ – التأمين الذاتى على بعض المحاصيل ضد الحريق والحوادث أو ماقد يصيب المحصول من تلف وذلك بأن تحدد قيمة التأمين التى تخصم من ثمن المحصول الذى يسوق تعاونيا ، وتودع الحصيلة فى حساب خاص بإسم صندوق التأمين على الحاصلات لمواجهة الصرف منه للفلاحين الذين يتعرض محصولهم للحريق أو التلف وتعويضهم عن كافة مايلحقهم من خسائر .

٧ – العمل على خلق الوعى التأمينى والادخارى بين الفلاحين من خلال التعاونيات وأجهزة الإعلام المختلفة .

٨ – دراسة نظام التأمين على التربة الزراعية والحفاظ على خصوبتها بكافة الطرق والوسائل العلمية باعتبارها العنصر الأساسى للانتاج بعد العنصر البشرى . . ولتعرضها للتدهور فى الفترة الأخيرة .

خاتمة فى صرح التعاون الدولى

لقد كتب الكثيرون فى أهمية تحقيق صرح بنيان التعاون الدولى ، الذى ينبغى أن يقوم على كيانات تعاونية قوية فى مختلف بلدان العالم ، هذه الكيانات التى ينبغى أن تأخذ طريقها نحو التطور على أسس استقرارية ، وتهيىء لأعضائها الفرص المتساوية فى حق التعليم والعيش المستقر والكسب الحلال ، وتساوى بينهم فى الحقوق والواجبات والأعباء الاجتماعية ، وتمنع استغلال طبقة أو فئة لطبقة أو فئة أخرى ، وتمكن الجميع من إظهار شخصياتهم الذاتية ، وبذلك يتشجع المحدون وتدفع المنافسة الحرة الشريفة الجميع إلى المثابرة والعمل على بلوغ أرقى المستويات ، كما ويرعى هؤلاء الباحثين ومنهم « شارل جيد » الذى كان يؤمن بأن الجمهورية التعاونية سوف تتحقق حتما ، وكذلك « إرنست بواسون » وغيرهما . . هؤلاء كانوا يرون أن الكيانات التعاونية فى كل دولة على حدة ينبغى عليها أن تعمل من أجل تحقيق المجتمع التعاونى ، ذلك المجتمع الذى يؤمن فيه الأفراد بالتعاون ، وأن التعاون يستطيع أن ينقذ المجتمع من شرور الأفكار المبنية على الإيمان بالصراع الطبقى كضرورة حتمية ، وأنه إيجابى لاسلبى ، وبناء لاهدام ، وهو لاينادى بمجرد الاصلاح مع بقاء الأوضاع ، بل يؤمن أن الأوضاع لن تتغير إلا إذا تغير نوع الديمقراطية السائد فى معظم الدول فالتغيير يأتى من داخل المجتمع عن طريق الأفراد الذين يتكون منهم المجتمع بحيث ينمو عدد المؤمنين به شيئاً فشيئاً حتى يشمل الأمة أو الدولة كلها دون مباغتة أو مفاجأة أو هزات . وهم يعتقدون أن تحقيق ذلك يتم على أساس أن الأعضاء يمتلكون متاجر التجزئة ، وهذه الأخيرة تكون أعضاء فى جمعيات الجملة التعاونية ، وجمعيات الجملة التعاونية تمتلك معا المصانع التعاونية ، كما يمتد النشاط التعاونى إلى بناء المنازل

والتأمين والطب والتعليم ووسائل الترفيه . . . أى أن التعاون يمكن النظر إليه « كتعديل » أو « تبديل » للرأسماليه . . . أى أن النشاط التعاونى لاحدود له من الناحية النظرية ، وأنه قد يمتد إلى قطاع التجارة الدولية ، وأن التعاون سيوفر للدولة نفقات الكثير من الإدارات التى ستصبح غير ذات موضوع ، كإدارات التموين ومراقبة الأغذية والأسعار والمكاييل والموازين والتفاتيش الصحية . . الخ . . . وذلك لأن المشاريع التعاونية ستخدم صالح المستهلكين ، فلا تبقى ثمة حاجة إلى رقابة أو تحديد أسعار أو تشريعات لمنع الاحتكار . . . كما وسيختفى دافع الربح المسير للنشاط الإقتصادى فى الرأسمالية الطليقة ، وأن تدير الحكومة جميع المرافق العامة دون ربح فى نظرهم ، وألا يكون هناك إنتاج لسلع ضارة بالمجتمع من حيث الرداءة أو الصنف ، وأن يزول التنافس إلا ذلك الذى ينشأ بين المنشآت التعاونية لتحسين الإدارة وتقليل النفقات ، وأن يقتصد فى نفقات الإعلان وتوفير المعدات اللازمة ، وألا يكون هناك إفراط فى الإنتاج كما هو الحال فى الرأسمالية الحرة ، وأخيراً — وأهم من كل ماسبق — أن يتغير طابع ولون الحياة الاجتماعية عندما ينتفى دافع الربح الشخصى وتنتفى الأنانية المادية . وفى مثل هذا النظام — كما تقول نظرية المجتمع التعاونى — سوف تتمكن حركة التعاون من تحقيق رسالتها الحقيقية على الوجه الأكمل .

نقد نظرية المجتمع التعاونى :

وإذا كان لنا أن ننتقد هذه النظرية فان هدفنا من النقد هو البناء لا الهدم ، لأنها فى رأينا تجمع بين المثل والواقع وتحاول أن تبنى على أساس الواقع الموجود بالفعل لا على أساس نظرى أو خيالى بحت ، وتسلك إلى ذلك طريق التدرج السليم لاطريق الانقلاب المفاجىء الذى يسبب

الارتباك والاختلال فى المجتمع . أما نقدنا فيتلخص فى أن دعاة هذه النظرية لم يبينوا لنا كيف يتحقق التطور اللازم . . . ؟ وما مصير المنشآت الخاصة بعد إقامة المنشآت التعاونية الشاملة . وهل يتم ذلك كله دون تدخل من الحكومة بأن تعتمد المشروعات التعاونية على كفايتها الذاتية وحدها فى القضاء على المشروعات الخاصة المنافسة أم أنه لابد من تدخل الحكومة بالتشريعات التى توقف نشاط هذه المشروعات ؟ .

إنه ليس من اللازم أن يكون الإنسان إشتراكى التفكير حتى يقدر أهمية دور الحكومة فى تأييد أو معارضة أى تغيير يطرأ على النظام الإقتصادى القائم بل من البديهى أن يكون لمركز الحكومة خلال مرحلة التطور كل الأهمية وبخاصة فى الدول التى قطعت عدة مراحل من النمو والنضوج الإقتصادى حتى أصبح النظام الإقتصادى فيها مرتبطا ومتشابكا مع الجهاز الحكومى فى عدد من القطاعات والمصالح المتبادلة . ومن البلاهة أن نتصور أن التطور إلى نظام يحل محل الرأسمالية سيقع دون توجيه من الحكومة أو على الأقل دون الالتجاء إليها لكى تصدر التشريعات اللازمة للقضاء على المشروعات الخاصة أو منع قيام مشروعات جديدة أخرى ، فان لم يكن هذا أو ذاك فيجب أن نضمن عدم التصادم مع الجهاز الحكومى وهيهات أن يكون ذلك إذا كان رأيها يقف من هذا الإتجاه موقف المناهضة والمعارضة .

مفهوم المجتمع التعاونى :

وإذا فرض أن التغلب على جميع المصاعب قد تم خلال مراحل التطور فهل نضمن أن يكون المجتمع التعاونى المنشود هو النظام الإقتصادى المرغوب فيه من حيث هيكله المادى والاجتماعى ؟ وهل سيكون هذا النظام تعاونياً

حقاً ؟ وهل ستكون الحقوق والواجبات المخصصة للمشتركين في النشاط الإقتصادى كله متمشية مع مثل أخلاقية أعلى من تلك التى تحكم النشاط الإقتصادى فى الوقت الحاضر ؟ وهل ستظهر أنواع النشاط المتخصصة المتباينة فى إطار تعاونى حق ؟ وهل سيكون التحكم فى النشاط الإقتصادى أكثر اشتراكية وأقل فردية فتسود فيه روح خدمة الجماعة وتنعدم منه غريزة الاستغلال ؟ .

أن الإجابة على كل هذه الأسئلة تتوقف على مستوى النضوج الفكرى والإجتماعى والأخلاقى فى المجتمع . لأن تحقيق المجتمع التعاونى الأمثل يتطلب مستوى عالياً من النضوج الاجتماعى والاخلاقى قد يكون فوق طاقة البشر ، ومن ثم يجب أن نرتقى بالأفراد إلى المستويات الخلقية والمثل العالية الممكنة التى يتطلبها المجتمع التعاونى ، وذلك بنشر الدعوة التعاونية وبيان فلسفة التعاون وفكرته الاجتماعية . وعلينا أيضاً أن نرشد الأفراد إلى أن التعاون له أهميته وحيويته ومزاياه التى تتعدى مجرد المتاجرة . لأن الجانب الروحى فى التعاون فى حاجة إلى إيضاح ينتفع به الخاص والعام .

وإننى أوجه نظر الباحثين إلى الدراسة التحليلية التى أجراها دكتور « أوسكار لانج » فى كتابه « دراسات حول نظرية الاقتصاد الاشتراكى » ، وهذه الدراسات نشرت فى عام ١٩٣٨ ، وتناول فيها الكاتب « مفهوم النشاط الاقتصادى فى إطار الكومون ولث التعاونى » ، وهو يوضح تدرج النشاط التعاونى من متاجر التجزئه إلى ملكية المصانع ، والاسلوب الأمثل لاتحاد التعاونيات ، وبالتالى تدعيم الكيان الاقتصادى والاجتماعى التعاونى ، ثم بعد ذلك رابطة إتحاد الكيانات التعاونية الإقليمية لتستطيع أن تقوم بدورها المؤثر والفعال على الصعيد الدولى ، كل هذا فى إطار شرح العقبات التى تعترض التطور فى ظل مختلف النظم السياسية .

كما ويهمنا أن نوضح أن فكرة وجود إطار دولى للحركة التعاونية العالمية كانت موجودة فى أذهان التعاونيين ، ولعل أقدم الهيئات التى أسست وتوضح ذلك تأسيس الحلف التعاونى الدولى .

الحلف التعاونى الدولى

يعتبر الحلف التعاونى الدولى أحد أقدم الهيئات الدولية إذ أسس فى عام ١٨٩٥ — وهو إتحاد المؤسسات التعاونية بكافة أنواعها . . .

وعن طريق هذا الحلف يستطيع كل عضو بغض النظر عن لونه أو مذهبه الدينى أن يكون على اتصال بزملائه التعاونيين فى تتبع الأهداف التعاونية .

كما وييسر الحلف العلاقات التجارية والمالية المتبادلة بين المؤسسات التعاونية فى مختلف الدول سواء فى تجارة الجملة أو فى ميدان التسويق أو الانتاج أو الأعمال المصرفية والتأمين .

وكذلك يدلى التعاونيون عن طريقه بأصواتهم فى الاجتماعات الدولية آملين فى سلام دولى ومجتمع أفضل .

وفيما يلى نعرض فى إيجاز عمل ودستور الحلف :

الأغراض والواجبات :

يوضح البند الأول من بنود الحلف الغرض العام منه . . . . « أن الحلف التعاونى الدولى إمتداد لعمل رواد روتشديل وما طبقوه من مبادىء ، وهو يبحث مستقلا وبوسائله الخاصة لاستبدال النظام الرأسمالى بنظام تعاونى يتفق ورغبات وصالح المجتمع ومبنى على أساس إعتماد الفرد على نفسه وتبادل المساعدة مع غيره » .

وتوضح مادة أخرى « أن الحلف يمثل الهيئات التعاونية من كافة الأنواع ، وعليه أن ينشر مبادىء التعاون وطرقه فى شتى أنحاء العالم ، وأن يقرر تقدم الحركة التعاونية ويعمل على حماية مصالحها . كماوينبغى على الحلف أن يصون العلاقات الودية بين الهيئات الأعضاء فيه ، وأن ينشط العلاقات التجارية بين مختلف أنواع الهيئات التعاونية على مستوى قومى ودولى ، وأن يعمل على تدعيم الأمن الدولى والسلام الدائم » .

ويمكن تحقيق هذه الأهداف الجليلة عن طريق النشاط الذى يمتد ويقوى روابط إتحاد النظام التعاونى فى سائر أنحاء العالم .

الدعاية :

تعتبر الدعاية على رأس قائمة هذا النشاط ، فمثلا ما زالت فكرة التعاون بين الأفراد غير معروفة وغريبة لديهم وجديدة أيضاً ، وكثيرون ممن سمعوا بالتعاون لا يعرفون الأساليب الحقيقية التى طبقها التعاون ، والنتائج التى أسفرت عنها هذه الأساليب كبديل عملى لنظام الأرباح ، ويحاول الحلف دائماً التغلب على ذلك عن طريق المطبوعات المختلفة التى ينشرها بالقدر الذى تسمح له موارده من أجل تقدم الحركة التعاونية ، وعلى وجه الخصوص فى البلاد التى تعتبر الحركة التعاونية المنظمة فيها فى مراحلها الأولى .

التعليم :

يقوم الحلف باستمرار بجمع ونشر المعلومات عن كل نوع من المشاريع التعاونية ويتيح للمفكرين التعاونيين الاتصال بجمهور المستمعين بالعالم ، ويفسح المجال للمناقشة من أجل الوصول لأحسن الحلول للمشاكل التعاونية العامة . كما ويؤمن الحلف بأن التعليم أفضل أسلوب على الإطلاق

لتطبيق الأفكار التعاونية تطبيقا صحيحا ، ويمكن التعاونيات من العمل بنجاح فى المجال الاقتصادى والتعاونى .

الوحدة :

لا تستطيع الحركة التعاونية أن تعيش فى وحدة خلف حدودها الأهلية ، من أجل ذلك قام الحلف بإعلام أعضائه بتجارب الآخرين وكفاحهم وأسباب تقدمهم أو خسائرهم حتى تتم الاستفادة من خبرة وتجارب الآخرين ، وكثيرا ما يستحث الحلف أعضاءه لبذل المساعدة المادية والأدبية للآخرين ممن نكبتهم الحرب أو كوارث الطبيعة .

العلاقات الاقتصادية :

يؤكد الحلف على المفهوم الذى ينبغى أن يسود بين التنظيمات التعاونية ، ويرى أن المؤسسات التعاونية بمختلف البلاد ليست أصدقاء فقط بل فى إمكان هذه المؤسسات أن تصبح شركاء فى التجارة والمشاريع الصناعية ، فهى تستطيع الشراء والبيع مع بعضها البعض واقامة خدمات عامة كالبنوك والتأمين ، وعن طريق الحلف تستطيع المؤسسات استغلال إمكانياتها على أكمل وجه وتقوية مراكزها أمام المنافسين .

التمثيل :

من واجبات الحلف تمثيل مصالح وآمال الأعضاء التعاونيين ، وتعترف هيئة الأمم المتحدة وغيرها من المؤسسات الدولية بحق الحلف فى تمثيل أعضائه والتحدث نيابة عنهم ، فهو ينطق بأفكار العائلة التعاونية مجتمعة فى كل ما يختص بشئون العالم والسلام الدولى ، وهو يعبر عنها بصوت موحد أمام السلطات الأهلية والدولية .

العضوية

يقبل الحلف الجمعيات التعاونية بكافة أنواعها كأعضاء بشرط أن تكون أصلية ولا يقتصر الأمر على الجمعيات التعاونية الاستهلاكية القوية المشابهة الموجودة فى مناطق أوربا الصناعية بل يشمل الجمعيات التعاونية الزراعية التى تسوق الانتاج الزراعى واحتياجات المزارعين ، وللجمعيات التى تعطى القروض للمزارعين ولأصحاب الحرف للاستمرار فى الانتاج والجمعيات التعاونية للاسكان التى تهىء المساكن الجيدة الرخيصة . والجمعيات التعاونية الانتاجية حيث يدير العمال صناعاتهم ديمقراطيا والمؤسسات التعاونية الخاصة بالبنوك والتأمين . فكل هؤلاء يحق لهم الانضمام للحلف .

ويقبل الحلف الهيئات الأهلية أيضاً مثل الاتحاد النسائى وغيرها التى لم تؤسس أصلا كجمعيات تعاونية لكنها تعاونية فى جوهرها وروحها وتخدم أغراض الحركة التعاونية .

ويشترط الحلف فى المؤسسات التعاونية أن تكون تعاونية وأن تطبق عمليا قواعد روتشديل الشهيرة ، وقد أجمعت أغلبية الأبحاث الصادرة عن الحلف على وحدة المبادىء فى التطبيق التعاونى ، غير أنه فيما يتعلق بالانضمام للحلف فقط ، اتفق فى بادىء الأمر على ضرورة توافر : — العضوية الإختيارية — ديمقراطية الإدارة — توزيع العائد على الأعضاء بالنسبة لمعاملاتهم — إعطاء فائدة محدودة لرأس المال .

ونظراً لأن الحلف تبين له أن هناك مفهوما خاطئا — للأسف الشديد — ساد بعض التعاونيات فى شتى أنحاء العالم ، إذ خلطت بين شروط الانضمام للحلف التعاونى الدولى ، ومتطلبات التطبيق التعاونى السليم على الصعيد

الاقليمى ، وكان من بين هذه المفاهيم الخاطئة إعتبار التعليم التعاونى مبدأ ثانوياً ، الأمر الذى جعل كثيراً من الحركات التعاونية فى الدول النامية تهمل هذا المبدأ ، وبالتالى تفشل فى نشاطها الاجتماعى والاقتصادى ، ولذلك راجع الحلف نفسه ، وقرر منذ عام ١٩٦٣ ضرورة مراجعة مبادىء روتشديل فى ضوء المتغيرات العالمية والتطبيقات التعاونية الإقليمية فى شتى أنحاء العالم ، وكذلك فى ضوء الصعوبات التى لاقتها الحركات التعاونية فى خلال الثلاثين عاما التى مضت على إقرار مؤتمرات الحلف لهذه المبادىء والتى كانت آخرها فى عام ١٩٣٧ . وكذلك فى ضوء ما تلاقيه التعاونيات من مصاعب نتيجة للتغيرات السياسية فى مجتمعاتها .

ويهمنا أن نوضح أنه بعد البحوث والدراسات المستفيضة التى قامت بها اللجنة الرئيسية المشكلة برئاسة ممثل الهند ، وكذلك اللجان الفرعية التى قامت بتفريغ المعلومات وتبويبها فى ضوء استمارة البحث المصممة ، خلصت إلى أن التعليم التعاونى يعتبر من أهم المبادىء الأساسية ، وكذلك ضرورة إضافة مبدأ تنمية العلاقات الدولة إلى مبادىء التعاون ، وقد أقر مؤتمر الحلف المنعقد فى فينا عام ١٩٦٦ ذلك وأصدر به القرارات اللازمة .

المؤتمر الدولى

يعتبر المؤتمر (أو اجتماع مندوبى المؤسسات التعاونية المنضمة للحلف) السلطة العليا للحلف ، وينعقد عادة كل ثلاث سنوات بإحدى الدول بناء على دعوة عضو أو عضوين ويستغرق أربعة أيام .

وبناء على التقرير الذى تقدمه اللجنة المركزية ينعقد المؤتمر الذى يقوم بمراجعة أعمال الحلف منذ آخر مرة تم انعقاده فيها — ويبت فيها بالموافقة أو الرفض — ويناقش المقترحات المقدمة من اللجنة المركزية أو من المؤسسات

المنضمة ويصدر القرارات والتوجيهات للأجهزة الادارية — وكذلك القرارات التى تتعلق بنشر آراء الحركة . . الخ .

وتتم الاجراءات أصلا باللغات الأربع الرسمية للحلف : الانجليزية — الفرنسية — الألمانية والروسية بجانب التراجم الأخرى التى ترى مجموعة الدول الأعضاء إدخالها — وتتوقف مدة الأحاديث وطريقة الاقتراح على النظم التى يقررها المؤتمر نفسه . ويتم التمثيل على أساس عضوين لكل مؤسسة أهلية رغم أن « الأعضاء الجماعيين » لهم الحق فى إضافة بعض الأعضاء طبقاً لجدول تدريجى وليس لأى مؤسسة أن يكون لها أكثر من خمس الأصوات فى المؤتمر .

وللمؤسسات التعاونية أصوات بعدد مندوبيها — وهى تستطيع ضم أصواتها واعطائها لعدد أقل من المندوبين بشرط ألا يكون للمندوب أكثر من عشرة أصوات — ويتم التصويت بطريق استخدام البطاقات .

ومن أجل تحقيق التوازن فى التمثيل ولكى يسمع صوت المؤسسات الصغيرة فى المناقشات المتعلقة بتقدم التعاون فى المناطق المختلفة ، أعطى الحلف منح السفر لبعض الدول الآسيوية والأفريقية وبعض الدول الأمريكية لحضور المؤتمر المنعقد فى ١٩٥٧ .

وتبدو أهمية المؤتمر من العدد الضخم من الأعضاء والضيوف (بما فيهم الممثلين الرسميين لهيئة الأمم ووكالاتها المتخصصة والحكومات الأهلية وسفاراتها والمؤسسات الدولية الهامة) الذين يمثلون فى الدورة الافتتاحية حينما يرحب المؤتمر عادة بحكومة الدولة والسلطات المدنية للدولة التى تم انعقاد المؤتمر بها .

والمؤتمر ليس بمعزل عن العالم — فهو قمة سلسلة من الاجتماعات الدولية تشمل سائر فروع الحركة — وترفع اللجان الفرعية التي تتولى شئون البحث فى التجارة والتأمين وأعمال البنوك والجمعيات الزراعية والاسكان تقاريرها إلى مؤتمرات خاصة — بينما يتقابل مسئولو الإعلام فى الحركة ورجال التعليم . الخ . لدراسة الاحتياجات الحالية وخطط المستقبل .

ويعقد الاتحاد النسائى التعاونى مؤتمره خلال نفس الأسبوع (عادة ينعقد كل ٣ سنوات) .

الادارة :

الأجهزة الإدارية للحلف هى اللجنة المركزية — هيئة الادارة — السكرتارية .

وتعتبر اللجنة المركزية مسئولة عن تنفيذ قرارات المؤتمر خاصة وأنها مخولة طبقاً للنظم الداخلية باتخاذ القرارات الهامة على مسئوليتها الخاصة .

ولكل مؤسسة أهلية تقوم بدفع اشتراكاتها بالكامل الحق فى أن يكون لها ممثلا فى اللجنة المركزية ، وقد يكون لها أكثر من عضو (بحد أقصى عشرة أعضاء) عن كل ٢٠٠ جنيه اشتراك سنوى . وإذا ما اشتركت أكثر من منشأة من نفس الدولة كعضو ، فان التمثيل يقسم بينهم على أساس اشتراكهم .

وتلتقى اللجنة المركزية عقب كل مؤتمر لانتخاب الرئيس ، ونائبيه ، وهيئة الادارة والسكرتارية ، حتى الاجتماع التالى للمؤتمر ، وتقوم

اللجنة المركزية بتعيين المراجع ومديرى الأقسام ... الخ ، وهى تحدد المواعيد وجدول الأعمال والأسئلة التى ستقدم للمؤتمر . وتتكون لجنة مشكلة من الرئيس ونوابه مع ثلاثة أعضاء لتساعد الرئيس فى كافة الإجراءات ، وتقرر التصويت السريع على جدول الأعمال المقترح .

كما وتستمع اللجنة للاعتراضات على قرارات الادارة ولها الحق فى سحب العضوية من المؤسسة التى تعترض على مصالح الحلف ، وأستخدام هذا الحق نادر للغاية وذلك حينما لا تعمل المؤسسة طبقاً لقواعد التعاونية . وتجتمع اللجنة المركزية مرة كل سنة على الأقل كما أنها تجتمع فور انعقاد المؤتمر وبعده مباشرة .

وتتولى الادارة المراقبة العامة على أعمال الحلف فيما بين اجتماعات اللجنة المركزية وذلك بجانب اتصالها التام بأعمال السكرتارية جميعها ، وهى مسئولة بوجه خاص عن التمويل والعضوية ، ودراسة الميزانية التى تعدها السكرتارية ، والمصروفات والايرادات وتعيين المساعدين الرئيسيين وتقرر ظروف التعيين للموظفين .

وتتيح القوانين للادارة الحق فى قبول أو رفض العضوية بالحلف ، وللهيئة التى لا تقبل عضو فى الحلف الحق فى الاستئناف لدى اللجنة المركزية .

وتجتمع الادارة فى أى وقت ، وعادة لا تجتمع أكثر من أربع مرات سنوياً ، ولا تستطيع دولة ما أو اتحاد دولى أن يمثل فى الادارة بأكثر من عضوين مالم يكن أحدهما المدير ، والعضو الذى يمنع من الحضور يمكن أن يحل محله عضو آخر من اللجنة المركزية .

وتقوم السكرتارية بالعمل اليومى للحلف ، ومقره الرئيسى فى لندن فى بناء قام الحلف بشرائه عام ١٩٥١ وأثثته مجانا الهيئات التابعة له .

وللحلف قوى عاملة دائمة ، يساندها موظفون مؤقتون لأعمال هيئة الأمم بنيويورك وجنيف ، بجانب المترجمين ، ويرأس السكرتارية مدير وسكرتير عام وهما يشتركان فى اجتماعات المسئولين بالحلف لتقديم النصيحة والارشاد ، وآرائهم استشارية ، إذ ليس لهم الحق فى التصويت .

ويتحمل المدير المسئولية العامة لأمور الحلف فى الفترات بين اجتماعات الادارة وتشمل مسئولياته المباشرة علاقة الحلف بهيئة الأمم والوكالات المتخصصة وإدارة تحرير مطبوعات الحلف .

ويقوم السكرتير العام بجانب الأعمال العامة للسكرتارية بادارة الأمور المالية للحلف وتنظيم المؤتمر واجتماعات المسئولين بجانب تنفيذ اجراءات قبول الأعضاء الجدد .

المالية :

تقرب ميزانية الحلف من أكثر من مائة ألف جنيه استرليني ومعظم الدخل من اشتراكات الأعضاء السنوية ، أما الدخل من بيع المطبوعات فلا يعتبر دخلا بالمعنى الحقيقى إذ أن إيرادها يكاد يغطى النفقات .

وتدفع الجمعيات التعاونية المنضمة للحلف اشتراكات مبنية على أساس عضويتها ، فاتحادات الجمعيات تدفع اشتراكا سنوياً قدره ٢٠٢ جنيهاً إنجليزياً كعضو منفرد. أما إذا ما رغب الاتحاد فى أن يصبح هو والجمعيات التابعة له كعضو جماعى فانه يدفع بالاضافة إلى ٢٠٢ جنيه عن نفسه مبلغ معين عن كل مؤسسة أهلية تتبعه وفقاً لجدول متدرج للاشتراكات وضعه الحلف فى هذا الخصوص .

اللجان المساعدة :

كون الحلف بمرور السنين سلسلة من اللجان المساعدة تهتم بالفروع الهامة للنشاط التعاونى، وتعمل على إتمام المهام التى تتعلق بنشاطها المتخصص، وتقوم بعقد إجتماعات خاصة قبل كل مؤتمر سنوى .

التجارة الدولية :

تمت الخطوة الأولى منذ أكثر من ثلاثين عاما ، لتقدم التجارة بين الجمعيات التعاونية لتجارة الجملة وغيرها من الهيئات التعاونية الدولية ؛ فقد اعيد تأسيس الجمعية التعاونية الدولية لتجارة الجملة عام ١٩٢٤ واندمجت عقب الحرب العالمية الثانية مع الوكالة التعاونية الدولية للاتجار التى سبق تأسيسها عام ١٩٣٧ وكان نشوب الحرب سبباً لتوقف التقدم المزدهر الذى بدأته هذه الوكالة ، وما أن انتهت الحرب حتى وجدت الوكالة أن المخاطر كبيرة ، وأن القيود صارمة للغاية مما يعوق فرص نموها . فتوقفت أعمالها حتى عام ١٩٥٢ .

ودرست المشكلة مرة ثانية فى مؤتمر باريس عام ١٩٥٤ ، وتم تشكيل لجنة احتياطية جديدة « اللجنة التعاونية لتجارة الجملة » عام ١٩٥٦ وواجبها العمل على تقدم التجارة الدولية والتعاون بكافة صوره بين تجارات الجملة .

الرابطة التعاونية الدولية للبترول :

بدأت نشاطها عام ١٩٤٧ فى نيويورك — ولم تمر بضعة أعوام حتى أنضم إليها ٣٧ مؤسسة تعاونية فى ٢٤ دولة ووصلت تجارتها السنوية للملايين الدولارات ، وفى مايو عام أقامت معمل تكرير فى « دوردريتش » بهولنداء تمهيداً لإقامة سلسلة من هذه المعامل فى أنحاء متفرقه من العالم .

البنوك :

يرجع تاريخ اللجنة التعاونية الدولية للبنوك إلى عام ١٩٢٢ – وهى تضم مديرى البنوك المركزية وبعض المؤسسات التعاونية للاقراض – وهى تتيح تبادل المعلومات ومناقشة السياسة المصرفية وتستنبط طرقا لاستمرار دوران رؤوس الأموال التعاونية بعيداً عن طريق البنوك التجارية . وقد أنشىء بنك دولى فى « بازل » فى عام ١٩٥٧ ، ثم أعيد تنظيمه وتم تدعيمه فى عام ١٩٦٥ .

التأمين :

فى عام ١٩٢٢ أنشئت هيئة مماثلة للتأمين– وكان عملها أول الأمر دراسة مشاكل التأمين التعاونى والعمل على تنسيق طرق العمل الداخلى بين مؤسسات التأمين الأهلية التعاونية ، وقد أصبح الأعضاء فيما بعد قادرين على إبرام العقود الخاصة بإعادة التأمين ويجرى حالياً تنفيذ عدد ضخم من العقود– وتساهم اللجنة مساهمة ضخمة فعالة فى نمو التأمين التعاونى فى البلاد المتخلفة عن طريق تقديم التموين والخبرة والنصيحة . وتدير اللجنة الآن مكتباً لإعادة التأمين ، ومكتباً للتنمية ، ورصيداً للضمان الدولى لجميع الشعوب .

الانتاج :

لم يتم تكوين لجنة الإنتاج العمالى وجمعية الحرف إلا بعد الحرب العالمية الثانية وذلك فى عام ١٩٥١ . وهى تعنى عناية كبيرة باحتياجات الجمعيات التى لا تماثل فى القوة الجمعيات التعاونية الزراعية – والتى يتاح لها التوسع والنمو بدرجة أكبر فى البلاد المتخلفة .

الزراعة :

تعتبر المؤسسات التعاونية الزراعية والجمعيات الاستهلاكية التعاونية فى المناطق الريفية عنصراً هاما فى الحلف . وقد شكلت لجنة مساعدة للتعاون الزراعى نظراً لأهميته ، وهى تختص بكل الأمور الزراعية ذات

الطابع التعاونى وخاصة الانتاج والاحتياجات الزراعيةوالتبادل السلعى بين المؤسسات التعاونية المنتجة والمستهلكة فى شتى أنحاء العالم . وقد شكلت اللجنة الدولية للتعاون الزراعى عام ١٩٥١ . وعقدت عديداً من المؤتمرات بالدنمرك فى عام ١٩٦٠ ، ثم سردينيا ، ثم لندن ، ثم فى فيينا عام ١٩٦٦ . الخ ناقشت فيها مشكلات الشاى والقهوة والكاكاو والفواكه والخضراوات .. الخ .

الاسكان :

كانت مساكن الجمعيات التعاونية للاسكان خلال سنوات الحرب الأولى والثانية أرخص مساكن فى كثير من الدول ، وكانت لجنة الاسكان التى شكلها الحلف عام ١٩٥١ إثر مؤتمر كوبنهاجن محلا لمناقشة كافة مشاكل الجمعيات التعاونية للاسكان وإعداد الخطط المشتركة ليس فقط بين جمعيات الاسكان بل ومع الجمعيات التعاونية الاستهلاكية وغيرها من أنواع الجمعيات .

وبجانب قيامها بدراستها الخاصة ، مثل تمويل الاسكان . . الخ . فان لها علاقاتها القوية مع الادارات المختلفة بهيئة الأمم والوكالات المتخصصة فى مشكلات الاسكان . كما قامت ببذل جهود رائدة نحو إنشاء وكالة دولية متخصصة منبثقة عن هيئة الأمم المتحدة لتخفيض تكاليف إقامة المساكن ، وفى عام ١٩٦٦ أقامت منشأة الإسكان التعاونية الدولية لتحسين بناء المساكن.

ترشيد التوزيع :

قرر المؤتمر عام ١٩٥١ تكوين لجنة من ممثلى تجارة الجملة وتجارة التجزئة التعاونيين لدراسة « أسلوب ترشيد التوزيع السلعى » ويقوم بعمل هذه اللجنة حالياً اللجنة التعاونية لتجارة الجملة التى أنشئت عام ١٩٥٦ ، ولجنة أخرى مساعدة للتوزيع بالقطاعى أنشئت عام ١٩٥٨ .

المطبوعات :

يعتبر الاتحاد مركزاً لتجميع ونشر الأخبار والمعلومات عن النمو التعاونى فى كل جزء من أنحاء العالم ، وهناك قسم خاص بالسكرتارية يقوم بتحرير المطبوعات التالية .

١ — التعاون الدولى :

مجلة مصورة تصدر باللغات الإنجليزية والفرنسية والألمانية، وهى الأداة الرسمية للحلف التى يتم عن طريقها اعلام كافة الهيئات التعاونية وغيرها بنشاط الحلف التعاونى الدولى وأحدث الاتجاهات والأفكار فى محيط الحركة التعاونية الدولية . كما أنها مركزا لدراسة سياسات الحركة التعاونية ومشاكلها .

٢ — الكارتل :

وهى مجلة ربع سنوية وتصدر بالانجليزية والفرنسية وتعالج مشاكل الاحتكار وأشكاله وسائر المشاكل الاقتصادية الحالية من وجهة نظر المستهلك وهى تنتشر فى أوساط الجامعات والادارات الحكومية والمؤسسات الدولية والاتحادات التجارية وشركات الأعمال والبنوك والمؤسسات التعاونية والأفراد التعاونيين .

٣ — أخبار التعاون والأخبار الاقتصادية :

تصدر هذه المجلة مرتين فى الشهر باللغة الانجليزية وتهتم بدراسة النواحى الفنية فى التعاون .

٤ — النشرة التعاونية الزراعية :

تصدر مرة كل شهر باللغة الانجليزية وتحوى تقارير عن نمو الجمعيات التعاونية الزراعية والميادين المتصلة بها .

٥ — أنباء التعاون :

وتعتبر ملخصا للآراء المقترحة فى الجرائد التعاونية ، وتصدر عشر مرات سنويا باللغة الانجليزية .

٦ – نشرة الأفلام :

تصدر من حين لآخر وتتناول تفاصيل الأفلام التعاونية الحديثة والأخرى التى تهم التعاونيين كما أنها تحوى أخبارا عن الطرق الجديدة فى استخدام الأفلام . . . الخ .

٧ – تقارير عن المؤتمرات الدولية :

تصدر كل ٣ شهور وهى تحوى تقارير اللجنة المركزية بكامل تفاصيلها وكذلك التقارير الأخرى الاضافية والمذكرات الايضاحية .. الخ وتصدر بالانجليزية فقط . وكذلك تصدر موجزاً لهذه التقارير باللغتين الفرنسية والألمانية .

٨ – احصاءات الهيئات التعاونية :

تصدر كل ٣ شهور بالانجليزية والفرنسية والألمانية منذ عام ١٩٢٤ وهى تعطى احصاءات من عدد الأعضاء – رؤوس أموال الهيئات التعاونية المنضمة للحلف . . الخ .

٩ – الملخص السنوى الاحصائى :

وتبين مدى تقدم فروع الحركة التعاونية والحلف بصفة عامة ويصدر كل صيف .

١٠ – دليل الصحافة التعاونى :

ويشمل المعلومات عن الناشرين والمحررين والاشتراكات وانتشار جرائد ومطبوعات الحركة .

١١ – كتالوج الأفلام التعاونية :

ويبين كل ما يتعلق بالأفلام التعاونية – مدة عرضها – موضوعها . . . أفلام دعاية أو تعليم . . . الخ .



إننا نوجه النظر إلى الدور الكبير الذى يقوم به الحلف التعاونى الدولى سواء فيما يتعلق بدولية الحركة التعاونية ، أو تدعيم النشاط الاقليمى للتعاونيات التى تطلب منه العون والنصح والإرشاد ، ويعتبر الاتحاد مركزاً لتجميع ونشر كافة المعلومات التى تتعلق بالبنيان التعاونى الدولى ، وهو يبذل جهوداً كبيرة فيما يتعلق بالإعلام للحركة التعاونية بكافة الوسائل التى تصل إلى الناس وتتناسب مع إمكانياتهم الثقافية ، ومن بين هذه الوسائل الأفلام التسجيلية والتوضيحية حيث يصدر الاتحاد « كتالوج للأفلام التعاونية » . . يتضمن توضيح الأساليب التى تتبع لإنشاء الجمعيات ، وكيفية إدارتها ، وأهمية وأساليب نشر الدعوة والتعليم التعاونى ، وتجارب وكفاح كثير من التعاونيات الناجحة . . . الخ . . ونعتقد أنه ينبغى على كافة التنظيمات التعاونية فى شتى أنحاء العالم العربى أن تستعين بهذه الأفلام . . . وكذلك كافة التنظيمات النسائية ، خاصة وأن الاتحاد النسائى التعاونى الدولى يقوم بدور هام فى مؤتمرات هذا الحلف .

١٢ – التعاون الدولى :

وهو تقارير عن المؤسسات الأهلية ونشاطها عن مدد معينة وقد صدرت فعلا خمس مجلدات تعطى معلومات عن تاريخ التعاون لفترة مدتها ٣٢ عاما – منذ بداية الحركة سنة ١٩٢٤ ثم صدرت منذ عام ١٩٦٧ سلسلة من المعلومات التعاونية بأسلوب يسمح بإضافة هذه المعلومات إلى تلك المجلدات .

١٣ – التعاون فى الاقتصاد الدولى :

ومؤلفة ثورستن أوده – ويتضمن بحوثا عن ميدان التعاون المتسع ويصف الدور الذى يلعبه فى النمو الاقتصادى والاجتماعى حالياً .

خدمات المركز الرئيسى :

يقوم المركز الرئيسى بتقديم خدماته عن طريق قسمان خاصان بالسكرتارية يهتمان بالبحوث الاحصائية والاقتصادية .

القسم الاحصائى :

يقوم هذه القسم منذ أكثر من ٥٠ عاماً بتجميع الاحصاءات التى تبين موقف التعاون وتقدمه فى الدول المنضمة للحلف ، وهذه الاحصاءات تظهر سنويا فى أخبار التعاون ، ولدى الحلف احصاءات منذ ١٩٢٧ عن كافة فروع التعاون : الاستهلاكى – الزراعى الانتاجى والحرف الصغيرة والاسكانى . . . الخ .

القسم الاقتصادى :

يقوم القسم بدراسة المشاكل والاتجاهات فى ميدان الاقتصاد اللازمة للحلف والمؤسسات التعاونية حتى يستطيع رسم الاطار العام لسياسته . وفى المراحل الأولى قام القسم بعمل أبحاثه عن نظم الترست والكارتل وتدخل الحكومات فى الأمور الاقتصادية ونمو التوزيع – وقد قدم هذا

القسم الكثير من دراساته للمسئولين بهيئة الأمم – كما أن هذا القسم يقوم بنشاطه فى تحرير مجلة الكارتل أيضاً .

المكتبة :

تحوى فى الوقت الحالى أكثر من ١٤٠٠٠ كتاب عن التعاون والمواضيع الاجتماعية المتصلة به – كما أنها تحوى الجرائد والتقارير وغيرها من المطبوعات المؤسسات التعاونية ومجموعات من الصور والمقتطفات والوثائق – ويصل للمكتبة ٦٠٠ جريدة و ١٧٠ منشور دورى بصفة مستمرة وهى تحت تصرف الأعضاء عند طلبها ، ويوجد بها مطبوعات هيئة الأمم والوكالات التابعة لها .

ومنذ عام ١٩٥٢ والمكتبة تصدر قوائم بكافة ما لديها من مطبوعات وكتب . الخ وما يستجد وتتبادلها مع ٣٠ مكتبة تعاونية . وقد أنشىء فى يناير ١٩٦١ مركزاً أطلق عليه « مركز الحلف التعاونى الدولى للتعريف بالكتب » ، هذا المركز يقوم بالتعريف بالكتب التى تصدر فى التعاون من حيث الموضوع والمؤلفين وتاريخ حياتهم العلمية وآثارهم على الحركة التعاونية سواء أكانت إقليمية أو دولية .

هيئة هنرى . ج .ماى :

قرر المؤتمر الدولى المنعقد فى زيورخ عام ١٩٤٦ تمجيدا لذكرى مستر هنرى ج . ماى الذى عمل سكرتيراً عاما للحلف منذ عام ١٩١٤ – ١٩٣٩ إنشاء معهد يحمل اسمه ويتولى الاشراف على أعمال الحلف التعليمية .

ولم يتم بعد تنفيذ مشروع « المركز الدراسى » الخاص بالحلف كما رسمه مستر ماى بنفسه ولحين تحقيقه سيظل العمل الدراسى من اختصاص عمل الهيئة الرئيسى « المدرسة التعاونية الدولية» التى تقدم برنامج دراسى لمدة عام لعدد من الطلبة يتراوح بين ٦٠ – ٧٠ طالباً من ١٢ – ١٥ دولة . وقد امتد عمل الهيئة ليشمل برامج للنساء التعاونيات كالتى تمت بفرنسا عام ١٩٥٢ ، وفى بلجيكا عام ١٩٥٥ وبالنمسا عام ١٩٥٦ .

اليوم التعاونى الدولى :

اتخذ أول سبت أو أحد من شهر يوليو منذ عام **١٩٢٣** للاحتفال باليوم التعاونى الدولى سنويا — فيجتمع الأعضاء من كل صوب لتبادل الأفكار واظهار وحدتهم وتكاتفهم — ويعلنون ما أتموه من أعمال وما حققوه من تقدم ، وإصرارهم على تحقيق المزيد من النجاح مستقبلا .

ويأخذ هذا الاحتفال طابع المهرجانات الشعبية إذ تتم فى الخلاء فترتفع أعلام الحلف المعروفة (علم قوس قزح) فى كل مكان وتسير المواكب من الدول المختلفة .

الحلف وهيئة الأمم المتحدة

يتميز الحلف التعاونى الدولى باتصاله وارتباطه الوثيق وقدرته على العمل والتشاور مع هيئة الأمم فى كثير من المشاكل الدولية — ويعمل الحلف مع **٩** منظمات دولية من الدرجة الأولى — تابعة لهيئة الأمم — فى الميادين الاقتصادية والاجتماعية . وهذا يعنى أن الدعوة توجه دائماً إلى الحلف لإرسال من ينوب عنه فى حضور اجتماعات مختلف اللجان بجانب حضور جلسات هيئة الأمم نفسها — وللحلف أن يتقدم بأسئلة للمجلس أو بمذكرات يطلب ايضاحا لها وأن يتصل بالمجلس عن طريق ممثليه .

وقد رفع الحلف إلى هيئة الأمم خلال العشرين سنة الماضية وجهة نظره بخصوص العمالة — حرية التجارة الدولية واستخدام مصادر البترول فى العالم . . . الخ .

وللحلف علاقات استشارية مماثلة مع مكتب العمل الدولى الذى ينظم أحوال العمل ويسعى لرفاهية العمال ومع هيئة الأغذية والزراعة

الدولية تعمل التى لتحسين الزراعة وزيادة غلات الأرض — ومع اليونسكو التى تهتم بالتعليم والثقافة . ومع مؤسسة الطاقة الذرية — كما أن الحلف يساهم فى الأعمال الانسانية مع هيئة إغاثة الطفولة التابعة للهيئة أيضاً — ويحضر بصفة مستمرة عضو عن لجنة الاسكان بالحلف جلسات لجنة الاسكان لأوربا التابعة لهيئة الأمم .

وعن طريق برامج المعونة الفنية تقوم هيئة الأمم والأجهزة المتخصصة التابعة لها باسداء الكثير من الخدمات الجليلة للبلاد المتخلفة — بهدف زيادة التعاون لأجل رفع مستوى المعيشة للمواطنين ، وتحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لهم ، وترويج تأسيس تعاونيات على أسس سليمة .

ويتبادل الحلف الأبحاث والمطبوعات والمعلومات مع هذه الهيئات وينظم الرحلات التدريبية والتعليمية . . . الخ . فالاتحاد بوضعه الراهن شريك فريد فى تبادل المساعدة التى تتيح معرفة وخبرة وتجربة الدول المتقدمة للدول الأقل تقدما .

ويعتبر الحلف مستشاراً لهيئة الأمم ، وهذا يتيح له الاتصال الوثيق بالهيئات الدولية وأن اختلفت وجهات النظر والأهداف — فهو يهتم اهتماما كبيراً بالاتحاد الدولى للمنتجين الزراعيين ، ويستطيع الأفراد العاديون فى شتى أنحاء العالم عن طريق هذه المؤسسات غير الحكومية أن يسمع صوتهم كما لم يسمع من قبل سواء بالنسبة لحكوماتهم ، أو على الصعيد الدولى.

السياسة :

ويسعى الحلف لتحقيق هدفان أساسيان — فهو يسعى لربط الحركات التعاونية بالدول المختلفة وفى الوقت نفسه يسعى لإنجاز عمل دولى تعاونى لازالة أسباب الصراع الاقتصادى والعقبات التى تعترض طريق التفاهم المشترك والسلام الدائم .

ولتحقيق ذلك عمل الحلف على ألا ينقسم الأعضاء وظل بعيداً مستقلا عن الهيئات السياسية . كما وأن الحلف لا يزج بنفسه فى أى هيئة دينية أو سياسية ومثل هذا الاستقلال الذى تعتمد عليه الحركة التعاونية الدولية يسود كل اجتماعات ومطبوعات الحلف (مادة ٧ من قوانين الاتحاد) .

والحلف يسعى إلى تحقيق شعار .. « العالم الذى يرحب بالتعاون » ... وهذا الشعار هو أحد الأهداف لوضع حد للظلم والاستغلال والقيود الظالمة ، والعمل على تحقيق الحرية الفردية والسعى نحو تحقيق نظام إقتصادى سليم مبنى على أساس العدالة الاجتماعية . . وتحقيق هذه المفاهيم أمر حتمى للتوسع التعاونى ولإقرار السلام تدريجياً فى العالم .

وقد أيد الحلف عقيدته هذه فى الاحتفال بيوم التعاون الدولى عام ١٩٥٠ . بإعلانه أن شعب كل دولة من دول العالم له حرية الفكر ، والكلام ، والحركة وحق انتخاب حكومته بالطرق الديمقراطية . وصحة انشاء وإدارة ومراقبة مؤسساته التعاونية طبقاً لقوانين روتشديل . وأن مستوى المعيشة للدول المتقدمة والدول النامية سيتقارب برفع مستويات الأخيرة وخاصة عن طريق التعاون .

وستستمر الدول التى قبلت فى عضوية هيئة الأمم فى توثيق التعاون الودى لتحقيق أهدافها السامية طبقاً لميثاق الأطلنطى ، وخاصة فيما يتعلق بحرية استخدام موارد الخامات بالعالم فيتم بذلك القضاء على كل المحاولات التى يقوم بها الكارتل المحتكر الذى يسعى للسيطرة على مثل هذه الموارد ومراقبة انتاجها واستخدامها وتوزيعها ، وأن تؤسس رقابة دولية على إنتاج كل دولة من دول العالم من سائر أنواع الأسلحة وغيرها من معدات الحرب بما فى ذلك القنابل الذرية .

فالحلف يبدى أهمية كبرى نحو قيام هيئة الأمم بتنفيذ حقوق الانسان .

ولايتضمن التعاون تأكيد حقوق الانسان فقط بل يقدر المسئوليات أيضاً ويحملها ويبذل جهوداً كبيرة لتنفيذها . وتشمل سياسة الحلف -كما أوضحنا سابقاً- التعليم والتعاون مع اليونسكو وغيرها من الهيئات المكلفة بنشر المعانى الانسانية بين الناس فى كل مكان فى عالم لا يتعدى أقصى بقعة فيه عن طيران يوم واحد .

ما تم عمله - وفرص المستقبل :

يتم الحلف فى أغسطس عام ١٩٧٥ عامه الثمانين . ورغم نشوب حربين عالميتين ووقوع كثير من الأزمات الاقتصادية والسياسية فقد ظل قائماً بالواجب الملقى عليه من مؤسسيه .

وقد استطاعت كثير من المؤسسات التعاونية باستمرار الحلف أن تتغلب على مشكلات الغزو والاحتلال الأجنبى وفقد الأراضى عن طريق تغيير الحدود ، وعلى حركات القمع التى كانت تقوم بها الحكومات المعادية وعلى الكوارث المترتبة عن الحرائق والفيضانات .

وقد أصبح الحلف أمل التعاونيين ومصدراً للمعونة العلمية وقناة لمساندة الحركات التعاونية التى استردت حريتها . وقد كانت هيئة الاغاثة والتعمير التى صرفت ٣٠٠ ألف جنيه فى الفترة ما بين ١٩٤٣ - ١٩٤٥ أحد الوسائل التى اتخذها الحلف بعد الحرب العالمية الثانية لحفظ ورعاية مستقبل الحركة والتعبير عن وحدة التعاون .

تقدم التعاون :

دخل التعاون عقب الحرب العالمية الثانية مرحلة جديدة ، فلم تعد الحكومات تتجاهله ، وبدأت كثير من الدول بتعضيد من هيئة الأمم والوكالات المتخصصة ، فى توعية المواطنين وحثهم على استخدام التعاون لرفع مستوى المعيشة وتطوير الزراعة والصناعة والتجارة والتعليم .

ولما كان عبء تقدم التعاون فى هذه البلاد لا يمكن تركه كله للحكومات بل يحتاج الأمر إلى مساعدة هيئة الأمم ومن أجل ذلك قرر الحلف زيادة برامج المعونة الفنية وتدعيمها بأموال للتنمية. وبعد مؤتمر ١٩٥٤ قامت إدارة الحلف برسم الخطوط الأولى فى هذا الميدان . ولايتعارض نشاط الحلف مع نشاط برامج المعونة الفنية لهيئة الأمم فهى مركزة فى ميادين التعليم والدعاية والتموين، وقد تم جمع أموال التنمية عن طريق التبرعات الاختيارية من الهيئات المنضمة للحلف وقد زادت فى السنوات الأولى عن ١٠٠ ألف جنيه استرلينى — وأنفق منها فى هذا الغرض ٧٠ ألف جنيه .

ومنذ عام ١٩٦٠ إكتملت الخبرة الفنية للحلف فوضع برامج طويلة وقصيرة المدى ومن المشاريع التى نفذها من هذه البرنامج : الوحدات المتحركة السمعية والبصرية بغانا وبورما — ومطبعة بشرق نيجيريا — وتزويد جاميكا بالخبراء فى إدارة المحلات التعاونية وتمرين الموظفين التابعين لها — واعطاء تدريب عملى فى كندا وشيلى لبعض موظفى الجمعيات التعاونية . . الخ . والمعاونة فى تنمية الدول المتخلفة سواء فى جنوب شرق آسيا ، أو أفريقيا أو الشرق الأوسط .

نحو تنظيم العالم :

أرسل الحلف خلال شتاء ١٩٥٥ — ١٩٥٦ خبيراً أوربياً على جانب كبير جداً من الدراية بالأساليب التعاونية التطبيقية للاستعلام فى جنوب شرق آسيا . وكان تقريره عن الحالة هناك وعن احتياجات هذه المنطقة

للحركة التعاونية دافعاً للحلف إلى عقد مؤتمر فى كوالا لامبور فى يناير ١٩٥٨ لانشاء مكتب إقليمى فى جنوب شرق آسيا . وفى الوقت نفسه أصبح من الضرورى أن تولى مؤتمراته مشكلة تقدم التعاون فى البلاد المتخلفة رعاية كبيرة — وقد تمت الموافقة بالاجماع على زيادة المساهمة فى أموال التنمية وأعلن أن مثل هذه الزيادة تعتبر من الزم الواجبات لتحقيق مقتضيات التنمية وتقديم العون للدول المختلفة .

وعن طريق قبول أعضاء جدد ونمو الأعضاء القدامى ، زاد عدد الأعضاء الصناعيين المنضمين للحلف عن مليون سنوياً ، وما زال عدد الأعضاء فى ازدياد مستمر سواء بأوربا أو بغيرها من القارات ، وفى عام ١٩٥٧ زاد عدد ممثلى آسيا وأفريقيا والدول الأجنبية بالحلف عن عدد ممثلى دول أوربا لأول مرة هذا ويعتبر الحلف حقيقة مركزا لاتحاد المؤسسات التعاونية الدولى .

الوحدة :

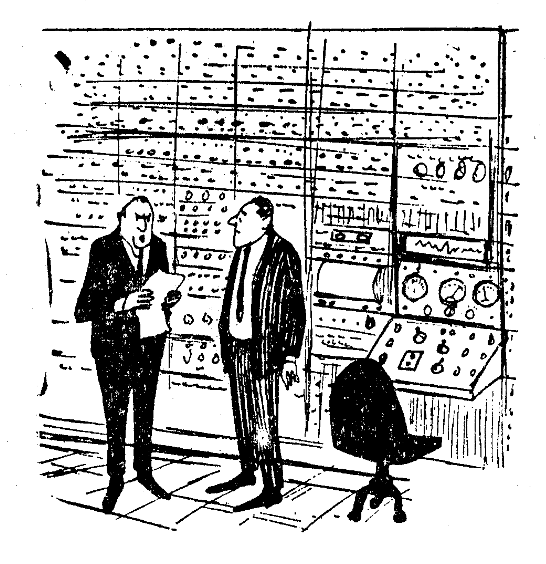
ومما لاشك فيه ، أن هناك جهودا مثمرة وبناءة تبذل من أجل توحيد الحركة التعاونية ، فبينما تزداد الحركة إنتشاراً وتوسعها يسير قدماً ، فان المجهودات لزيادة التعاون بين كافة الأعضاء لمختلف الأغراض تزداد ارتباطاً ووثوقا ، مع العلم بأن جميع هذه المجهودات تقوم بها المؤتمرات بجانب اللجان المساعدة .

وقدنظم الحلف فى خريف عام ١٩٥٧ مؤتمراً خاصاً للنظر فى أفضل الوسائل لرعاية صحة المستهلكين حيث التقى الأطباء بالمحلفين ورجال الرعاية ورجال التعليم ورجال الأعمال . . . الخ . لوضع سياسة وبرنامج لحماية المستهلكين من الأمراض .

ويسهل الاتصال بالحلف العمل المشترك مع المؤسسات الأهلية ذات المصالح المشتركة – مثل تلك الدول المشتركة فى السوق الأوربية ومناطق التجارة الحرة بأوربا – وظهور مثل هذه النظم الاقتصادية الجديدة يدفع بالحركات التعاونية فى سائر الدول إلى الانضمام بعضها إلى البعض لأجل نمو مشاريعها وخدماتها لتصمد فى وجه المنافسة ، وهذه المؤسسات يزيد اتصالها باستمرار مع الحلف طالبة المساعدة والنصيحة .

ولأجل قضاء هذه المطالب الجديدة وفى الوقت نفسه لانتهاز الفرصة لتقدم التعاون – فان الأمر يتطلب مصادر مالية أكبر من الموجودة حالياً – ولهذا الغرض يلجأ الحلف للمؤسسات المنضمة إليه وإلى التعاونيين فى شتى أنحاء العالم .

إننا نستبشر خيراً بقدرة التعاونيات على تدعيم إقتصادياتها على الصعيد المحلى ، وبالتالى على الصعيد الدولى ، خاصة وأنه قدتم كما أوضحنا سابقاً إنشاء تعاونيات دولية ، إستطاع مديرى الأعمال فيها أن يسايروا التطور الكبير الذى حدث فى تكنولوجيا الحاسبات الالكترونية ، والتى تتميز بعديد من الخصائص ذات الكفاءة العالية من حيث الإمكانيات والسرعة والدقة فى أداء العمليات الحسابية والمنطقية وقدرة وحدات التخزين بها على استيعاب قدر كبير من البيانات والمعلومات . وكذلك ماتتسم به الحاسبات الالكترونية الحديثة من سرعة تداول البيانات والمعلومات ، والتى تقاس الآن « « بالنانوثانية » . . أى واحد على ألف مليون من الثانية الواحدة !! . . . . الأمر الذى دعى العلماء إلى القول أننا نعيش عصر الحاسبات الالكترونية ، وأن هؤلاء الذين لايعدون أنفسهم علمياً وعقلياً بحيث يتمكنون من استخدام الحاسبات ، ويعدون أنفسهم للتطورات التى تحدث فى هذا المجال سيفوتهم الركب ، وسيظلوا دائماً متخلفين .



لقد أدى التوسع في النشاط التجارى والإدارى والصناعى للحركات التعاونية فى كثير من الدول إلى إنتاج كميات ضخمة من المعلومات المتصلة بنشاطها ، فى مختلف مراحله التخطيطية والتنفيذية والتطويرية ، بالإضافة إلى المعلومات المتصلة بعلاقة التنظيمات التعاونية بالمجتمع الذى توجد فيه . . ولم تعد الحركة التعاونية تقتصر فى نشاطها على مناطق نشاطها الاقليمية المحدودة . . بل امتد نشاطها إلى الصعيد العالمى كله وفقاً لمبدأ « دولية التعاون » وقد ألغت وسائل الاتصال الحديثة والسريعة جميع الفواصل والحواجز . . كل هذا أدى إلى زيادة تعقد مشكلة المعلومات حيث تعددت أبعادها وتشعبت عناصرها . . وبالتالى جعلت من الأساليب التقليدية المتبعة فى تجميع مصادر المعلومات وتنظيمها ، عاجزة عن تلبية هذه الاحتياجات بكفاءة وفاعلية . . أننا نعيش عصر استخدام الحاسبات الالكترونية فى تنظيم المعلومات وتجهيزها واسترجاعها . . وبذلك يمكن تقديم المعلومات المناسبة فى الوقت المناسب ، وبالشكل المناسب .

إننا نؤكد من هذا المكان أن الثورة الإدارية ثورة مستمرة . . . ورائدها دائماً أنها ثورة عقلية ، ومن أجل ذلك نرى أنه ينبغى على التعاونيين فى شتى أنحاء العالم أن يسايروها ، وأن الشعار الذى رفعه التعاونيون منذ البداية . . وهو « اعدوا التعاونيين قبل أن ننشئوا الجمعيات التعاونية ».. هذا الشعار يشمل فيما يشمل إعداد القوى الوظيفية التى تتشرب فلسفة التعاون وأهدافه ، وتكون فى نفس الوقت على أعلى مستوى من الكفاءة الفنية والعلمية والإدارية المعاصرة ، وهذا مانرجو أن يتحقق لنا هنا فى مصر باذن الله .

والله يوفقنا جميعاً لكى نسير فى طريق العلم والايمان ، حتى يصطبغ وجه المجتمع بمعايير جديدة ، تقود وطننا . . والوطن العربى نحو مستقبل أفضل ، يحفظ لكل عربى عزته ، وللأوطان العربية ثرواتها ، ونلتقى جميعاً كعرب تحت مبدأ « وحدة المصالح الإقتصادية والاجتماعية المشتركة » .

المراجع والتعليقات وفقا
لتسلسل ورودها بالكتاب

لعل من الأهمية بمكان أن نؤكد للسادة القراء أن الحركة التعاونية فى شتى أنحاء العالم تتميز بفلسفة خاصة تتعلق بإسعاد الجماهير ، ومن هنا فإنها تبدأ بهم وتنتهى إليهم ، إذ أنها بالدرجة الأولى حركة شعبية ، ينتظم فيها فئات الشعب بأسره ، فلاحين وعمال وجنود ومثقفين وكذلك يستعان فى تحقيق أهدافها بالرأسمالية الوطنية التى ينبغى تنظيم نشاطها فى إطار من المعاملات الشريفه التى تتميز بها الحركة التعاونية . لذلك انعقد رأى علماء التعاون فى العالم أجمع على أن هذه الحركة ينبغى أن تبدأ بمحو الأمية بمفهومها المتطور . . . بمعنى أنه لا ينبغى لنا أن نبدأ بمحو أمية القراءة والكتابة ، والأمية الوظيفية لدى المواطنين ، أو أعضاء التعاونيات فقط ، انما ينبغى أن يمتد الجهد التثقيفى والتعليمى أيضاً إلى كافة العاملين المشرفين على التعاونيات (كل بالقدر والأسلوب المناسب) وأن أى انسان يعمل فى نطاق الحركة التعاونية أياً كان حظه من التعليم ، قد يتعرض لأن يوصف بأنه أمى إذا وقف بعلمه عند حد معين ولم يبذل جهداً متصلا ومستمراً للاستزاده من العلم والمعرفة . ومن ذلك ما نراه للأسف الشديد فى كتابات البعض فى العالم العربى من الإصرار على التمسك بتقسيم مبادىء التعاون إلى أساسية وثانوية واعتبار مبدأ التعليم التعاونى من المبادىء الثانوية ! . . وذلك رغما عن أن الحلف التعاونى الذى تنسب إليه هذه التقسيمات قام ببحوث ودراسات وعقد مؤتمرات ، منها مؤتمره الذى عقده فى فيينا عام ١٩٦٦ وأصدر فيه قراراً بأن التعليم التعاونى من أهم المبادىء .. ويمكن الرجوع فى ذلك إلى النسخه الانجليزية من المجلد الذى أصدره الحلف عن ذلك المؤتمر ويتضمن تقارير وافيه وبحوث كاملة تقدم بها الأعضاء ، هذا بالاضافة

إلى النص الكامل للقرارات التى صدرت . وقد أصدر الحلف كذلك مختصرا لما تضمنه هذا المؤتمر باللغات الانجليزية والفرنسيه والألمانية .

والمنهج العلمى إذ يبدأ بمحو الاميه بمفهومه المتطور ، يتطلب ضرورة تفهم التعاون بفلسفته وأهدافه فى إطار من مبادىء التعاون وتجارب الأمم ، وقد استعنت فى توضيح مفهوم محوالأميه ، بما صدر عن مركز سرس الليان ، وكذلك مجلة التربية الحديثه الصادرة عن الجامعة الأمريكية والتى اصدرت عدداً خاصاً عن تعليم الكبار فى ديسمبر ١٩٦٩ ، وقد اقتبست منه بحثاً الحقته بموضوع محو الامية وتعليم الكبار فيما بين صفحتى ٥١ ، ٦٩ من كتابنا وعنوان هذا البحث « تعليم الكبار » تاريخه . معناه . أهدافه « للدكتور فؤاد البهى السيد .

ونظراً لأن فلسفة التعاون وأهدافه ومبادئه تستمد الكثير من اخلاقياتها من تعاليم السماء ، فقد رجعة فى ذلك إلى الكتب السماوية ومراجع العديد من علمائنا وأساتذتنا الأفاضل من رجال الدين ، وأعتذر عن عدم ذكر هذه الكتب فى قائمة المراجع ، نظراً لكثرتها واتفاقهم جميعا فى الموضوع الواحد على المضمون ، مع تقديم خالص شكرى لهم .

كذلك لم تتضمن قائمة المراجع وثائقنا النضالية التى تعتبر هديا ومرشدا لنا فى طريق العمل الوطنى كالميثاق ودستور مصر الدائم وبرنامج العمل الوطنى وورقة أكتوبر . . . . الخ . وقد اشرت إليها فى أثناء شرح مختلف الموضوعات .

واخيراً فإنى اتقدم بالشكر إلى الاتحاد التعاونى البريطانى والجمعية القومية الأمريكية للادارة لاستفادتى من مراجعهما وما تضمنته من صور أيضاحية أوردتها فى بعض موضوعات هذه الدراسة .

وفيما يلى قائمة المراجع

المراجع

1 — The Co-operator No. 8. December 1, 1828.

2 — The History of the Rochdale Pioneers by Jacob Hollyoak New York 1893.

3 — Foundations of Co-operation by T.W. Mercer Review of International Cooperation, Issues of September and October, 1931.

٤ ـ لعل من الاهمية بمكان أن نوضح أن « ت . ا . ميرسر » كان من الاصوات التعاونية العلمية القوية التى نادت ببناء صرح التعـاون الدولى على أسس تتحقق معها للحركة التعاونية الدولية الاكتفاء الذاتى والعون المتبادل .

5 — Report of International Congress of the International Cooperative Alliance at Vienna, 1930.

6 — Report of International Congress of the International Cooperative Alliance at London, 1934.

7 — Report of International Congress of the International Cooperative Alliance at Paris 1973.

8 — See Cooperative Ideals and Problems by Anders Orne — translated by J. Downie Cooperative Union, Manchester, England 1937.

٩ ـ نرجو التكرم بالرجوع الى مزيد من التفصيلات حول هذا الموضوع فى المحاضر التفصيلية لمناقشات المؤتمر العام للحلف التعاونى الدولى الذى عقد فى لندن عام ١٩٣٤ .

10 — Principles of Cooperation by Emory Borgadas. The Cooperative League of the U.S.A. Washington.

11 — The Story of the Cooperative Wholesale Society by Percy Redfern, C.W.S., Ltd. England.

١٢ ـ يرجع الى تاريخ رواد روتشديل تاليف « جورج جيكوب هولى اوك » الصادر فى عام ١٨٩٣ والسابق الاشارة اليه .

13 — Handbook for Members of Cooperative Committees by F. Hall — The Cooperative Union Manchester 1931.

14 — Consumers Cooperative Societies by Charles Gide, Translated from the French by the Stall of the Cooperative Reference Libeary Dublin, 1921.

١٥ – نرجو التكرم بالرجوع الى محاضر جلسات المؤتمر العام للحلف التعاونى الدولى الذى عقد فى فيينا عام ١٩٣٠ والسابق الاشارة اليه .

١٦ – يرجع الى كتاب « تاريخ رواد روتشديل » السـابق ذكره .

17 — Report of Bureau of Statistics Boston, U.S.A. 1877.

18 — The Principles of Rochdale Cooperation and Modern Systems of Credit Training, by Klipzig Vollrath, I.C.A., Agenda 1930. Also see :

Improving Merchandising Practices through Credit Control in American Cooperation, American Institute of Cooperation 1939.

19 — Fundamentals of Consumer Cooperation by V.S. Allane, Publishing Association, Superior, Wisconsin 1946.

20 — The Cooperative Movement in Britain by E. Tophan and J.A. Hoagh Longmans Gerrn and Co. London 1948.

21 — Political Economy by Horace Graceley Boston 1870.

22 — Cooperative Education and World Citizenship, in "Review of International Cooperation" May 1933.

23 — The Importance of Education and the Cooperative Movements : a paper submitted to the International Conference on Cooperative Education, 16th. Congress of the International Cooperative Alliance Zurich 1946.

See also :

Series of "Cooperative Information" International Labour office, Geneva up to 1975.

٢٤ – نرجو أن نوضح اننا اقتبسنا الصورة الواردة فى صفحة ١٤٣ عن مراحل اعداد التعاونيين ، والصورة التى وردت فى صـفحة ٦٥ عن حلقة المناقشة من الكتاب الثالث الصـادر عن مركز سرس الليان بعنوان « التعليم التعاونى » ويهمنا أن نوضح اننا فضلنا كلمة النشر أثناء شرحنا

للموضوع ، على كلمة « الاثارة » الواردة فى الرسـم كمـا نرجو التـكرم بالرجوع الى :

25 — The Relevent chapters" The Cooperative Movement and Education" by Maurce Colombian in "Cooperation" International Labour Office Geneva, 1956.

See also : "Cooperative Principles and their Application to Reserves" in Review of International Cooperation, 30th years, No. 8, August 1937.

اما فيما يتعلق بأسباب فشـل التعاونيـات الواردة فى الصفحات ١٦٢ ـ ١٦٥ فنرجو التكرم بالرجوع الى التقارير الاتيه :

A — Consumers Cooperative Societies in the United States in 1920 labour of Statistics Bul No. 313, 1923.

B — Co-operative Movement in the United States in 1925 (other than agricultural) Bul., 437, 1927.

C — Co-operative Marketing, Federal Trade Commission, 1928.

D — Why Some Co-operative have failed, Agricultural cooperation VL. 1 and 2.

E — Statistics regarding Cooperatives now out of Busines, Bureau of Agr. Econ.

F — Farmers Cooperative Discontinuances, 1875-1939 by W.W. Cochrane and R.H. Elsworth Wash., D.C. 1943.

26 — Masters of their own Destiny, the Story of the Antigonish Movenent of Adult Education through Economie Cooperation by M.M. Coady.

ونحن نوجه النظر الى ان وزارة الشئون الاجتماعية والعمل فى مصر ، اصدرت ترجمة النظر لهذه القصة فى عام ١٩٥٩ ، ترجمها الاستاذ محمد فايد وراجعها الاستاذين عبد اللطيف عامر ، وعبد المنعم كامل وقد اقتبسنا منها ما أوردناه فيما بين صفحتى ١٨٢ ، ٢٠٩ .

27 — Economic Nature of the Cooperative Association by CF. Richard Philips.

Iowa State College library 1952.

28 — The Ethics of Cooperation.

By Fomes F. Tufts Boston : Houghton 1918.

29 — "Religeous Perspect of College Teaching in Economice" one of a series of pamphlets issued by the Ldward W. Hazen Foundation.

30 — Spiritual Value of Cooperative.

By H.E. Babcock American Cooperation 1935.

31 — For Concentration and Development of agriculture on Industrial lines.

By Todor Zhivkov Sofie Press 1970.

32 — The Economy by Tini, Ser Kera Published by Orbis, Prague, 1966.

33 — The Co-operative Movement in Socialist Czechoslovakia, Central Co-operative Council, Prague.

Organizational Planning.

Prof. Hampl Prague.

٣٤ ـ مراجع ومقالات المؤلف فى المجلة المصرية للدراسات التعاونية .

ـ مؤلفات ونشرات الحلف التعاونى الدولى .

ـ مؤلفات ونشرات مكتب العمل الدولى .

ـ المكتبة الحديثة فى الثورة الادارية المعاصرة الصادرة عن أستاتذة الجامعات فى أمريكا وبريطانيا حتى عام ١٩٧٤ .

ـ المكتبة الحديثة فى التعاون ومشكلاته الصادرة من الجامعات ، وخبراء التعاون .

ـ مطبوعات الندوات الدولية فى التعاون والتى تعقدها الدول الاشتراكية ، تشيكوسلوفاكيا ، بلغاريا ، رومانيا ، روسيا .. الخ ..

ـ اللقاءات الشخصية التى أجراها المؤلف مع قادة الحركة التعاونية الشعبية والهيئات العلمية .

فهرس الجداول والهياكل والصور

محتويات الكتاب

الصفحة

مشكلة وحدة المبادىء التعاونية

الصفحة

الصفحة

مشكلة ممارسة الديمقراطية التعاونية

الصفحة

الصفحة

مشكلة التخطيط التعاونى

الصفحة

الصفحة

الصفحة

الصفحة

الصفحة

خاتمة فى صرح التعاون الدولى

الصفحة

الصفحة

تم الإيداع بدار الكتب والوثائق القومية تحت رقم ١٩٩٠ لسنة ١٩٧٥

دار الجيل للطباعة ١٤ قصر اللؤلؤة - الفجالة
تليفون ٩٠٥٢٩٦